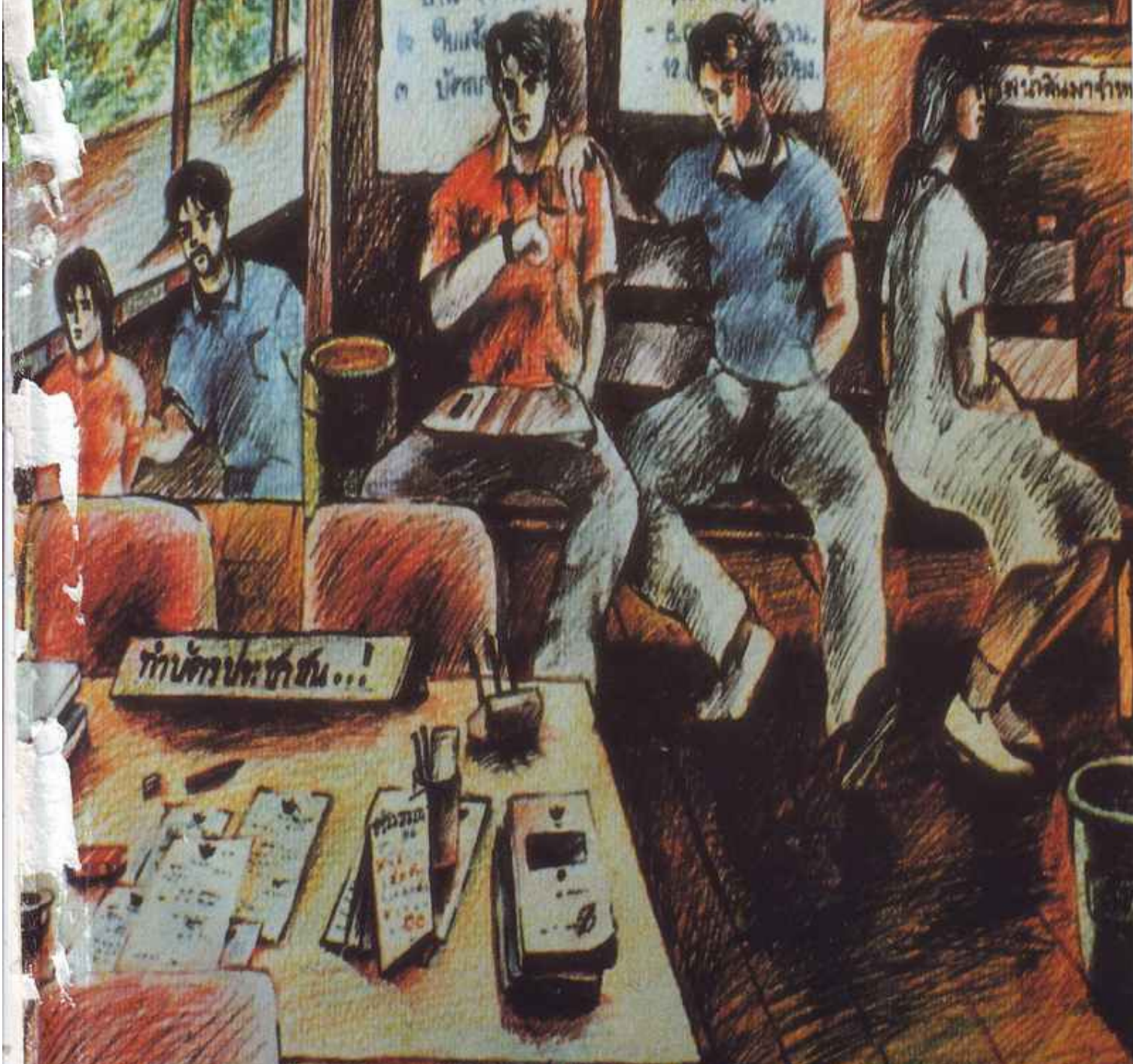




ISSN 0125-0906

วารสาร ข้าราชการ

ปีที่ 40 ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม-กุมภาพันธ์ 2538



- การควบคุมขนาดและค่าใช้จ่ายของกำลังคนในระบอบราชการ
- การประเมินบุคคลโดยใช้วิธี Assessment Centers
- ปัญหาบุคลากรภาครัฐ

วารสารข้าราชการ

ปีที่ 40 ฉบับที่ 1 ม.ธ.-ก.พ. 2538

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเผยแพร่วิชาการและความเคลื่อนไหวทางด้านการบริหารงานบุคคล
2. เพื่อเผยแพร่แนวความคิดในการปฏิบัติราชการ
3. เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างข้าราชการในอันที่จะเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อราชการ
4. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการ

ที่ปรึกษา

นายวิชา สิงห์ชัย นายอุดม บุญประกอบ
นางทิพาวดี เมฆสวรรค์ นายธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์ นายบุญปลุก ชามแก้ว

บรรณาธิการ

นายสุพงษ์ เสาศินดา

กองบรรณาธิการ

- ◆ นายบุญรอด สิงห์วัฒนาศิริ
- ◆ นายปริษา วิชัยดิษฐ์
- ◆ น.ส. สินี เจริญพจน์
- ◆ น.ส. วมลดา นวบุญเรือง
- ◆ น.ส. วราภรณ์ อธิปัทมาภรณ์
- ◆ น.ส. ชุมนทรัพย์ จรรยาสุภาพ
- ◆ นางอารีย์ สวัสดิ์สาธิต
- ◆ นายสุชาติ เหวไรจน์
- ◆ น.ส. ศิวพร นวธดา
- ◆ น.ส. วิชราภรณ์ อารีรัตนเรือง
- ◆ นายสมพงษ์ ธนาอภิสิทธิ์

ประชาสัมพันธ์

นายประจักษ์ จันทร์ระวี

ฝ่ายจัดการ

นายสุพงษ์ สุเกษม

รายชื่อ

สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. โทร. 281-9454, 281-3333 ต่อ 134

ผู้จัดการสวัสดิการ

นายอนวัช วีระประสารณ์

พิมพ์ที่

โรงพิมพ์สหมิตร 48/54 คลองบ้านพานถม ถนนพระสุเมรุ กรุงเทพฯ
โทร. 2822208

สมัครเป็นสมาชิก

วารสารข้าราชการ ค่าสมาชิกปีละ 120 บาท (6 เล่ม) รวมค่าจัดส่ง
บอกรับและส่งเงินในนามผู้จัดการ สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
ถนนพิษณุโลก คูตัด ถนน 10300 ขนาดครึ่งจ่าย ปก. ยึดทำเนียบ
นายกรัฐมนตรี ต้องการให้ข้อเสนอแนะอันมีประโยชน์แก่ข้าราชการ...
หรือส่งบทความแสดงความคิดเห็น
ไปรษณีย์ที่บรรณาธิการวารสารข้าราชการ สำนักงาน ก.พ.
ถนนพิษณุโลก คูตัด ถนน 10300



๘๖

จะรักใครรอใครรอไปเถิด
หรือรอเกิดรอตายกายสังขาร
แต่ขออย่าให้ใครรอบริการ
ทำงานไม่ต้องรอคนพอใจ

ภาพ - นายพัชระ อมวงค์
วิทยาลัยอาชีวศึกษาแพร่

ภาพนี้ได้รับรางวัลที่ 3
ประเภทอาชีวศึกษา ให้หัวข้อเรื่อง
"ข้าราชการในความรู้สึกรักของข้าเจ้า"
จัดประกวดโดยสำนักเสริมสร้างวินัย
และรักษาระบบคุณธรรม สำนักงาน ก.พ.

ผู้ประพันธ์:
จิระภา รัตนวิบูลย์

สารบัญ

• บทบรรณาธิการ	3
• การควบคุมขนาดและค่าใช้จ่ายของกำลังคนในระบบราชการ วิสูตร ประสิทธิ์ศิริวงศ์	4
• การประเมินบุคคลโดยใช้วิธี Assessment Centers ดร.วิระวัฒน์ บัณฑิตามัย	10
• ปัญหาบุคลากรภาครัฐ นิวัฒน์ วชิราภากร	45
• การปรับปรุงระบบราชการญี่ปุ่นและฟิลิปปินส์ วิระ ไชยธรรม	50
• การวิเคราะห์ผลประโยชน์ที่จะได้รับเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่าย (Benefit-Cost Analysis) ในโครงการสวนสาธารณะของรัฐบาล วรากรณ์ ตรีวิวัฒน์กุล	58
• อุทาหรณ์ก่อนทำผิด เอกศักดิ์ ศรีกรรณาสวัสดิ์	69
• ปัญหาระเบียบข้าราชการ บุญแสง จิระภากร ประมุข สุวรรณกัทธิ	77
• ท่อไอเสีย เทอริโบ	83
• ที่นี้ สกพ. จันลี 32	87

บทบรรณาธิการ

วารสารข้าราชการฉบับนี้ ขอนำเสนอเรื่องที่น่าสนใจต่อท่านผู้อ่านโดยมีบทความน่ารู้เกี่ยวกับเรื่อง การควบคุมขนาดและค่าใช้จ่ายของกำลังคนในระบบราชการจากคุณวิสูตร ประสิทธิ์ศิริวงศ์ ซึ่งทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ มาโดยตลอดส่วนเรื่องปัญหาบุคลากรภาครัฐ ถึงแม้จะได้พูดถึงกันอยู่เสมอแต่ข้อเขียนของคุณนิวัฒน์ วชิรवारการ ก็มีแง่มุมที่ควรติดตาม คอลัมน์ประจำอื่น ๆ ก็มีอย่างครบครันเช่นเคยครับแถมพิเศษด้วยเรื่องการปรับปรุงระบบราชการ ญี่ปุ่นและสาธารณรัฐฟิลิปปินส์ โดยคุณวิระ ไชยธรรม ซึ่งเคยไปปฏิบัติราชการที่ประเทศญี่ปุ่นเป็นเวลาหลายปี และศึกษาดูงานที่สาธารณรัฐฟิลิปปินส์มาแล้วด้วย

ขณะนี้มีการพูดถึงการปรับปรุงระบบราชการและการทำงานของข้าราชการให้มีประสิทธิภาพเป็นที่พอใจของประชาชนผู้รับบริการอยู่เสมอวารสารข้าราชการจะหาบทความที่ดี ๆ เกี่ยวกับเรื่องประสิทธิภาพมาเสนอท่านผู้อ่านในโอกาสต่อไป

เรื่องการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบราชการและการทำงานของข้าราชการนั้น คงไม่ใช่เรื่องของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งโดยเฉพาะ แต่เป็นเรื่องที่ทุกคนทุกฝ่ายทุกระดับที่เกี่ยวข้องต้องช่วยกันคิดและช่วยกันทำจึงจะได้ผล ท่านผู้อ่านเองก็อาจมีส่วนช่วยได้เช่นเดียวกัน

ท่านผู้อ่านคงจะเคยได้ยินเสียงบ่น (หรือบางทีประสบบกับตัวเอง) เกี่ยวกับความไม่ทันสมัย ไม่เหมาะสมของระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ของทางราชการไม่มากก็น้อยระเบียบปฏิบัติที่ไม่ทันสมัยไม่เหมาะสมดังกล่าวอาจจะทำให้การทำงานของทางราชการล่าช้า เพิ่มขึ้นตอนไม่ทันใจผู้มาขอรับบริการมาลองมาช่วยกันคนละไม้คนละมือเท่าที่พอจะทำได้กันใหม่ครับคิดว่าถ้าผู้อ่านท่านใดเห็นว่าระเบียบปฏิบัติของทางราชการเรื่องใด ๆ ทำให้การทำงานมีความล่าช้า สร้างขั้นตอนโดยไม่จำเป็นไม่เหมาะสมแก่กาลเวลาฯ ขอให้ส่งความเห็นคำชี้แจงมายังวารสารข้าราชการเรื่องใดมีเหตุมีผลเป็นประโยชน์ผมจะนำลงในวารสารข้าราชการเพื่อเผยแพร่ความคิดเห็น และถ้าท่านกรุณาให้ชื่อและที่อยู่และเรื่องของท่านได้รับการตีพิมพ์ทางวารสารข้าราชการจะจัดส่งพระราชบัญญัติเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง พ.ศ. 2538 ที่จัดพิมพ์ขึ้นมาให้ท่าน 1 เล่มทันที

สวัสดิ์ครับ

บรรณาธิการ

การควบคุมขนาดและค่าใช้จ่ายของกำลังคนในระบบราชการ

วิสูตร ประสิทธิ์ศิริวงศ์

จิวแต่แจ่วเป็นกระแสโลก

การปรับปรุงระบบราชการให้มีขนาดเล็กกะทัดรัดแต่มีประสิทธิภาพเป็นนโยบายที่สำคัญของรัฐบาลในหลายประเทศ เช่น สหรัฐ แคนาดา อังกฤษ ออสเตรเลีย ญี่ปุ่น สิงคโปร์ และมาเลเซีย ต่างพยายามควบคุมขนาดและค่าใช้จ่ายของกำลังคนในระบบราชการอย่างเข้มงวดและต่อเนื่อง

ความจำเป็นทางงบประมาณประกอบกับกระแสสังคมเศรษฐกิจโลกที่ต้องการให้รัฐโดยเฉพาะ “ราชการส่วนกลาง” ลดบทบาทและเพิ่มประสิทธิภาพโดยส่งเสริมให้ส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชนมีบทบาทดำเนินการแทนรัฐมากขึ้น ทำให้ประเทศเหล่านี้ต้องควบคุมการขยายตัวของกำลังคนในระบบราชการ

นโยบายที่ต่อเนื่องของหลายรัฐบาล

สำหรับประเทศไทย การปรับปรุงระบบราชการให้มีขนาดเล็กกะทัดรัดแต่มีประสิทธิภาพ โดยการควบคุมการขยายตัวของกำลังคนในระบบราชการเป็นนโยบายของรัฐบาลหลายคณะเริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2523 สมัยพลเอกเปรม ติณสูลานนท์ เป็นนายกรัฐมนตรี ได้มีมติคณะรัฐมนตรีเห็นชอบให้ควบคุมการเพิ่มอัตรากำลังข้าราชการไม่เกินร้อยละ 2 ต่อปี ติดต่อกันมาจนถึง พ.ศ. 2535 แต่ปรากฏว่ากำลังคนในระบบราชการเพิ่มเฉลี่ยปีละ 7.6 เปอร์เซ็นต์

เมื่อนายอานันท์ ปันยารชุน เป็นนายกรัฐมนตรี จึงได้มีมติคณะรัฐมนตรี วันที่ 7 มกราคม 2535 ให้ระงับการเพิ่มอัตราข้าราชการและลูกจ้าง (Zero Growth) แต่ข้อเท็จจริงกลับเพิ่มอีก 1 เปอร์เซ็นต์

เมื่อนายชวน หลีกภัย เป็นนายกรัฐมนตรี คณะรัฐมนตรีก็เห็นความจำเป็นที่ต้องเข้มงวดกับการควบคุมขนาดและค่าใช้จ่ายของกำลังคนในระบบราชการ จึงมีมติเมื่อวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2537 เห็นชอบกับมาตรการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐซึ่งมีสาระสำคัญโดยย่อ คือ ในช่วงเวลาสั้น ๆ 2 ปี คือ ปีงบประมาณ 2538 กับ 2539 ให้ตรึงจำนวนรวมของข้าราชการและลูกจ้างไว้ไม่ให้เพิ่มจากที่มีอยู่ในปี 2537 ซึ่งหลายส่วนราชการก็ออกมาแสดงอาการอึดอัดไม่เห็นด้วยกับมาตรการนี้ ทั้ง ๆ ที่ในข้อเท็จจริงก็มีข้อยกเว้นให้เพิ่มไปแล้วประมาณ 26,000 อัตรา

เพิ่มประสิทธิภาพ เพิ่มคุณค่างาน เพิ่มคุณภาพชีวิต

โดยทั่วไปการตรึงจำนวนรวมของข้าราชการและลูกจ้างที่หลายประเทศทำกันก็ไม่ได้หมายความว่าทุกหน่วยราชการจะมีคนเพิ่มไม่ได้ บางหน่วยอาจมีคนเพิ่มได้ แต่จำนวนรวมจะต้องไม่เพิ่มขึ้น มาตรการนี้จึงเป็นการกดดันให้ส่วนราชการปรับปรุงประสิทธิภาพกำลังคนของตน

โดยการเกลี้ยคนจากจุดที่มีความจำเป็นเร่งด่วนหรือมีงานน้อยไปสู่จุดที่มีความจำเป็นเร่งด่วนหรือมีงานมากกว่า อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มคุณภาพชีวิตให้กับข้าราชการ เพราะในราชการไทยของเราเท่าที่ผ่านมากำหนดขอบข่ายงานของตำแหน่งไว้ค่อนข้างแคบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานในระบบราชการเป็นงานเฉพาะอย่างเกินไป ทำให้งานมีลักษณะซ้ำซากน่าเบื่อหน่าย ใช้คนเปลือง เช่น งานขับรถ งานส่งหนังสือราชการ ใช้คนถึง 2 คน เพื่อทำงาน 2 อย่างนี้ ในต่างประเทศ เช่น ออสเตรเลีย พนักงานขับรถทำงานถึง 3 อย่าง คือ ขับรถ ส่งหนังสือ และเป็นไกด์นำทางอธิบายภูมิศาสตร์และประวัติศาสตร์ของสถานที่ท่องเที่ยวต่าง ๆ ให้ชาวต่างชาติที่ไปดูงาน ดูพนักงานขับรถของเขาค่อนข้างภาคภูมิใจกับงานที่ทำ เงินเดือนก็สูงเพราะไม่ได้ขับรถอย่างเดียว รัฐก็ประหยัดเงินเพราะแทนที่จะจ่ายเงินเดือนให้คน 3 คน ทำงานแต่ละอย่างไม่เต็มเม็ดเต็มหน่วย ก็จ่ายให้คนเพียงคนเดียว ซึ่งถึงจะจ่ายในอัตราที่สูงอย่างไร ก็ถูกกว่าที่ต้องจ่ายให้ 3 คน อีกทั้งเป็นการเพิ่มคุณค่างานและคุณภาพชีวิตให้กับข้าราชการด้วย

ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดขนาดของกำลังคนในระบบราชการ

การหาขนาดที่เหมาะสมของกำลังคนในระบบราชการเป็นเรื่องยาก เพราะมีปัจจัยเกี่ยวข้องหลายประการ ประการแรก คือบทบาทของรัฐในการแทรกแซงระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เช่น ถ้ารัฐมีบทบาทมากในการให้บริการทางด้านสาธารณสุข รัฐก็ต้องใช้งบประมาณและกำลังคนเพื่อการนี้มาก ขนาดบทบาทของรัฐจึงเป็นปัจจัยหนึ่งในการกำหนดขนาดของกำลังคนในระบบราชการ ซึ่งเกณฑ์หนึ่งที่ใช้วัดขนาดของบทบาทของรัฐคือ สัดส่วนของงบประมาณรายจ่ายภาครัฐต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศหรือ GDP

ประการที่สอง คือ รูปแบบการปกครองและการบริหารราชการแผ่นดิน ในประเทศที่ราชการบริหารส่วนท้องถิ่นมีอิสระในการบริหารมาก ขนาดของราชการส่วนกลางจะเล็ก และขนาดของราชการส่วนท้องถิ่นจะใหญ่ ดังเช่น ประเทศญี่ปุ่นร้อยละ 73.5 ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ เป็นข้าราชการในสังกัดราชการบริหารส่วนท้องถิ่น



ประการที่สาม คือ รูปแบบและวิธีการแทรกแซงของรัฐ เช่น การที่รัฐมีบทบาทในด้านสาธารณสุข รัฐมีอย่างน้อย 2 ทางเลือกคือเลือกมีบทบาททางอ้อมด้วยการส่งเสริมให้ภาคเอกชนเป็นผู้จัดตั้งสถานพยาบาลและให้บริการโดยรัฐให้การสนับสนุนทางการเงินหรือภาษี หรือเลือกมีบทบาทโดยตรงด้วยการที่รัฐจัดตั้งสถานพยาบาลและให้บริการเอง ซึ่งทางเลือกหลังนี้ กำลังคนในระบบราชการจะมีมากกว่าทางเลือกแรก

ประการที่สี่ คือ ระดับการพัฒนาทางเทคโนโลยี การสื่อสาร และคมนาคมในประเทศ เช่น แทนที่จะใช้คนงาน 6-7 คน มาขุดบ่อน้ำ ก็ใช้รถขุดดินกับคนงาน 2 คน หรือแทนที่จะใช้เจ้าหน้าที่ร่างหนังสือ 1 คน และพนักงานพิมพ์ดีด 1 คน มาพิมพ์ร่าง ก็ให้เจ้าหน้าที่นั้นร่างหนังสือบนเครื่องคอมพิวเตอร์โดยตรง ซึ่งจะประหยัดแรงงานและเวลาด้วย หรือแทนที่จะมีหน่วยราชการ เช่น สถานีอนามัยอยู่ทุกพื้นที่เนื่องจากการเดินทางไม่สะดวกและใช้เวลาเดินทางนานมาก แต่ถ้าถนนหนทางดีการเดินทางสะดวก ก็ไม่จำเป็นต้องมีสถานีอนามัยทุกพื้นที่ ซึ่งจะลดจำนวนข้าราชการในสถานีอนามัยโดยรวมได้

ประการที่ห้า คือ ขนาดและคุณภาพของประชากร แม้รัฐจะมีภาระต้องดูแลมากขึ้น ถ้าขนาดของประชากรใหญ่ขึ้น แต่คุณภาพของประชากรก็เป็นปัจจัยที่สำคัญ เพราะถ้าประชากรมีระดับการศึกษาดี มีวินัย สามารถดูแลรักษาตัวเองได้ และมีค่านิยมที่ไม่ชอบให้รัฐมีบทบาทมาก ขนาดของรัฐโดยเฉพาะราชการส่วนกลางก็จะเล็กลง

ประการที่หก คือ ขีดความสามารถแบกรับค่าใช้จ่ายด้านบุคคลของรัฐ ถ้ารัฐมีรายได้มาก มีงบประมาณมากหรือจัดสรรงบประมาณเพื่อเป็นเงินเดือนค่าจ้างในสัดส่วนที่สูงมาก ก็สามารถจ้างคนได้มาก อย่างไรก็ตามรัฐอาจมีนโยบายที่จะจ้างข้าราชการในอัตราเงินเดือนสูง แต่จ้างจำนวนไม่มากก็ได้

เนื่องจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับขนาดของกำลังคนในระบบราชการมีมากดังกล่าวข้างต้น การเปรียบเทียบกำลังคนในระบบราชการไทยกับประเทศอื่นโดยพิจารณาเพียงปัจจัยหนึ่งปัจจัยใดจึงไม่เหมาะสม เช่น การใช้สัดส่วนจำนวน “ข้าราชการและลูกจ้าง” ต่อประชากรของไทยว่าเท่ากับร้อยละ 3.4 ไปเทียบกับสัดส่วนจำนวน “เจ้าหน้าที่ของรัฐ” ต่อประชากรของญี่ปุ่น เยอรมัน สหรัฐอเมริกา อังกฤษ



หรือฝรั่งเศส ซึ่งเท่ากับร้อยละ 4.0, 7.9, 8.0, 8.6 และ 11.2 ตามลำดับ แล้วสรุปว่ากำลังคนในระบบราชการไทยมีขนาดเล็กหรือมีประสิทธิภาพ เป็นข้อสรุปที่ไม่ถูกต้อง เพราะประเทศที่ใช้เปรียบเทียบไม่มีอะไรเหมือนเราเลย รัฐบาลเขาก็ไม่ยุ่งกับระบบเศรษฐกิจและสังคมเหมือนรัฐบาลเรา รูปแบบการบริหารราชการแผ่นดินก็ไม่เหมือนกัน ระดับการศึกษา คุณภาพ และค่านิยมของประชากรก็ต่างกัน ยิ่งไปกว่านั้นการเปรียบเทียบยังใช้ฐานไม่เหมือนกันด้วย กล่าวคือตัวเลขของไทย ใช้จำนวนข้าราชการและลูกจ้าง แต่ตัวเลขของประเทศอื่น ใช้จำนวนเจ้าหน้าที่ของรัฐซึ่งรวมข้าราชการส่วนท้องถิ่นและพนักงานรัฐวิสาหกิจ การเปรียบเทียบลักษณะนี้จึงไม่ถูกต้อง เพราะเรากำลังพูดถึงการควบคุมขนาดและค่าใช้จ่ายของรัฐบาลกลาง ไม่ควรนำข้าราชการส่วนท้องถิ่นและพนักงานรัฐวิสาหกิจมารวมด้วย เพราะจะทำให้ภาพบิดเบี้ยว

เหตุผลความจำเป็นที่รัฐบาลไทยต้องควบคุมขนาดและค่าใช้จ่ายของกำลังคนในระบบราชการ

นอกจากเพื่อกระตุ้นให้ส่วนราชการเพิ่มประสิทธิภาพ เพิ่มคุณค่างาน และคุณภาพชีวิตของข้าราชการแล้ว เหตุผลความจำเป็นที่จะต้องควบคุมขนาดและค่าใช้จ่ายของกำลังคนในระบบราชการเพื่อให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนบทบาทของรัฐจากการควบคุม บังคับ เป็นการกำกับ ดูแล และส่งเสริม และสอดคล้องนโยบายที่จะผลักดันและสนับสนุนให้ภาคเอกชนมีบทบาทในการดำเนินการแทนรัฐมากขึ้น ซึ่งถ้าแนวโน้มดังกล่าวมีผลจริงจัง กำลังคนในระบบราชการโดยเฉพาะราชการส่วนกลาง



จะต้องลดลงหรือไม่เพิ่มขึ้น ราชการต้องหันมาเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพของข้าราชการ แทนการเพิ่มจำนวน

ความจำเป็นที่ต้องยกระดับรายได้ของข้าราชการเพื่อแก้ปัญหาสมองไหล เพื่อจูงใจให้คนรุ่นใหม่ที่มีคุณภาพรับราชการก็เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องควบคุมขนาดกำลังคนเพื่อให้รายได้ของข้าราชการทัดเทียมกับรายได้ของคนที่มีอาชีพอื่นในสังคม และเพื่อให้ราชการเป็นอาชีพที่คนสามารถดำรงชีวิตได้ตามควรแก่อัตภาพ ซึ่งจากข้อมูลของธนาคารโลกในรายงานเรื่อง "The East Asian Miracle : Economic Growth and Public Policy" รายได้ของภาคราชการไทยต่ำกว่าภาคเอกชนมากในทุกช่วงชีวิต กล่าวคือ ในช่วงหนุ่มสาวเริ่มรับราชการจะมีรายได้ประมาณร้อยละ 79 ของรายได้ภาคเอกชน พอรับราชการนานไปจนถึงวัยกลางคนจากร้อยละ 79 ก็เหลือเพียงร้อยละ 34 พอถึงวัยใกล้เกษียณก็เหลือเพียงร้อยละ 28 ของภาคเอกชน แต่ถ้าเก่งและโชคดีได้เลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูง ในช่วงปลายชีวิตราชการก็จะมีรายได้ประมาณร้อยละ 48 ของภาคเอกชนในตำแหน่งที่ทัดเทียมกัน

ยิ่งรัฐบาลยกระดับรายได้ของข้าราชการสูงขึ้นเท่าไร ก็ต้องเข้มงวดกับการเพิ่มของกำลังคนในระบบราชการมากเท่านั้น มิฉะนั้นรายจ่ายด้านบุคคลของรัฐจะเพิ่มสูงขึ้นมาก ซึ่งจะส่งผลให้เงินงบประมาณที่จะใช้เพื่อการลงทุนลดน้อยลง ดังนั้น ถ้าจะให้รายได้สูงขึ้น ข้าราชการก็ต้องเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพงานโดยใช้คนจำนวนเท่าเดิมหรือลดลง มิฉะนั้นงบประมาณในด้านนี้ก็สูงมากจนประชาชนผู้รับบริการและผู้เสียภาษีไม่พอใจ

ต้นทุนการจ้างคนใหม่เข้ารับราชการ

ที่ผ่านมารัฐบาลและส่วนราชการมักเข้มงวดกับการจัดซื้อจัดจ้างที่ต้องใช้งบประมาณรายจ่ายผูกพันต่อเนื่องหลายปี แต่การจ้างคนใหม่เข้ามารับราชการซึ่งเป็นการผูกพันรายจ่ายด้านบุคคลต่อเนื่องเป็นระยะเวลา 30 กว่าปีกลับไม่เข้มงวด เนื่องจากมองเป็นรายจ่ายระยะสั้นเพียงเดือนหรือปีเดียว

ในเรื่องนี้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คือสำนักงาน ก.พ. ได้พยายามย้าให้ผู้บังคับบัญชาของส่วนราชการทราบเรื่อง ๆ ว่าการจ้างคนเข้ารับราชการเพิ่ม 1 คน มีต้นทุนสูงกว่าที่คนส่วนใหญ่คิด เพราะคนที่รับราชการส่วนใหญ่จะอยู่จนกระทั่งเกษียณ ซึ่งถ้าคิดรายจ่ายด้านบุคคลนับแต่เริ่มรับราชการจนถึงเกษียณ การจ้างคนเพิ่ม 1 คน จะผูกพันงบประมาณรายจ่ายประมาณ 18 ล้านบาท ดังนั้น ก่อนที่จะเพิ่มคน ควรหาหนทางอื่นก่อน เช่น เพิ่มประสิทธิภาพของคนที่อยู่เดิม หรือเกลี่ยคนจากจุดที่มีความสำคัญหรือจำเป็นหรือมีงานน้อยกว่ามาทำงานแทน เป็นต้น

ต้นทุนการจ้างข้าราชการใหม่ต่อคนนี้เป็นเรื่องที่มีผู้วิพากษ์วิจารณ์และตั้งข้อสงสัยกันมากกว่ามีความถูกต้องมากน้อยเพียงไร ดัง

อ่านพบในบทความเรื่อง กำลังคนในระบบราชการ ในหนังสือพิมพ์มติชน ฉบับวันที่ 29 ธันวาคม 2537 แต่เมื่อได้อ่านคำอธิบายมติคณะรัฐมนตรี เรื่องมาตรการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐ ซึ่งสำนักงาน ก.พ. จัดพิมพ์เผยแพร่ ก็เข้าใจสมมุติฐานที่สำนักงาน ก.พ. ใช้ คือเขาคิดค่าใช้จ่ายเฉพาะเงินเดือนและค่ารักษาพยาบาลตั้งแต่เริ่มรับราชการจนถึงเกษียณ แล้วนำไปรวมกับเงินบำเหน็จที่คาดว่าจะได้รับ ในการนี้ เขาใช้เงินเดือนแรกบรรจุระดับปริญญาตรีจำนวน 5,560 บาท เป็นฐานในการคำนวณ และประมาณการเงินเดือนในอนาคตโดยแต่ละปีก็จะมี การขึ้นเงินเดือนกันปีละ 5 เปอร์เซ็นต์ และประมาณ 3-4 ปี ก็จะมีการปรับเปลี่ยนบัญชีอัตราเงินเดือนใหม่ ดังนั้น เฉลี่ยแล้วปีหนึ่ง ๆ เงินเดือนจะขึ้น 8 เปอร์เซ็นต์ สำหรับค่ารักษาพยาบาลก็คิดค่อนข้างต่ำ คือ ในปีแรกคิดเท่ากับร้อยละ 4 ของเงินเดือน ปีที่สองเท่ากับร้อยละ 4.1 ปีที่สามเท่ากับร้อยละ 4.2 จนกระทั่งในปีที่ 37 เท่ากับร้อยละ 7.6 ของเงินเดือน เมื่อรวมเงินเดือนและค่ารักษาพยาบาลบวกกับเงินบำเหน็จแล้วจะได้ประมาณ 17.7 ล้านบาท ซึ่งเมื่อคิดเป็นมูลค่าเงินในวันนี้จะเท่ากับ 5.1 ล้านบาทโดยประมาณ ทั้งนี้สมมุติว่าเงินเฟ้อในอัตราร้อยละ 5 ต่อปี



เมื่อดูสมมุติฐานดังกล่าวแล้ว แทนที่จะรู้สึกว่ามีค่าใช้จ่ายดังกล่าวสูงไป กลับคิดว่าน่าจะต่ำไปบ้าง เพราะมีค่าใช้จ่ายด้านบุคคลอีกหลายรายการที่ไม่ได้นำมาคำนวณ เช่น ค่าเช่าบ้าน ค่าใช้จ่ายในการสรรหา ค่าฝึกอบรมพัฒนา ค่าสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ประเด็นไม่ใช่อยู่ที่ตัวเลขนี้ถูกต้องหรือไม่ เพราะคงไม่มีใครตอบได้ นอกจากดูว่าสมมุติฐานที่ใช้เหมาะสมหรือไม่ ประเด็นสำคัญอยู่ที่การจ้างข้าราชการใหม่เพิ่ม 1 คน มีต้นทุนสูงกว่าที่เคยเชื่อกันมาก เป็นค่าใช้จ่ายที่ผูกพันหลายสิบปีและมีมูลค่าหลายล้านบาท การเพิ่มคนในระบบราชการ จึงควรทำเท่าที่จำเป็นและหลีกเลี่ยงไม่ได้เท่านั้น และเมื่อจ้างมาแล้วก็ควรใช้ประโยชน์กำลังคนนั้นให้สูงสุดคุ้มกับต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เสียไปด้วย

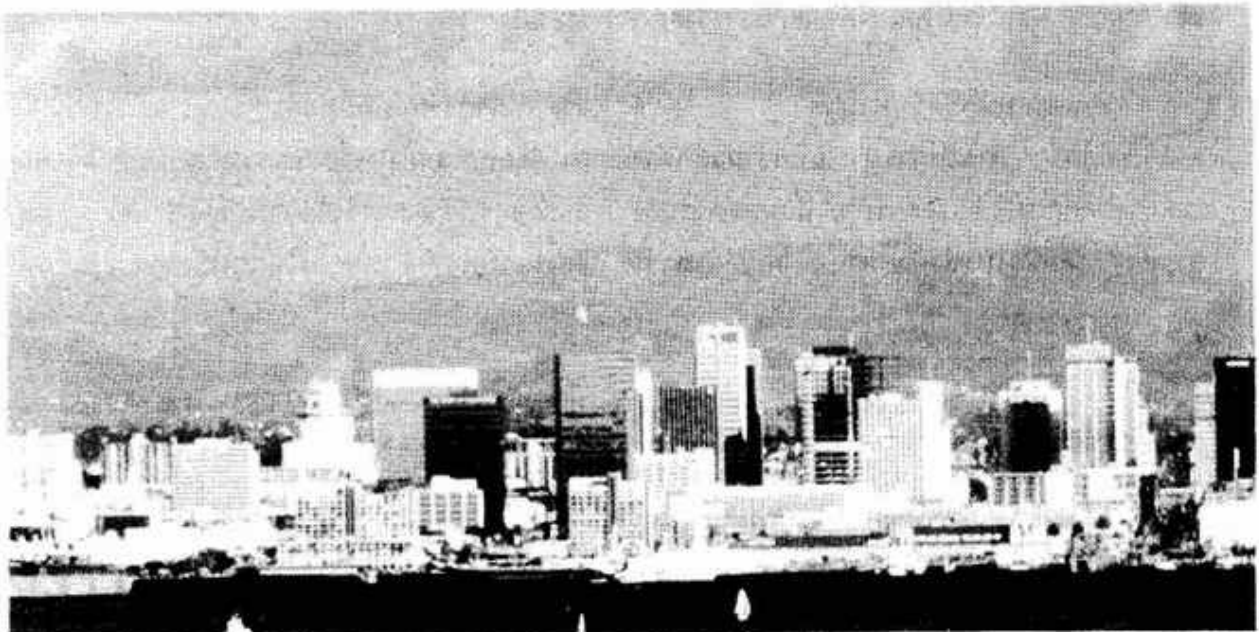
สรุป

การปรับปรุงระบบราชการให้มีขนาดเล็กกะทัดรัดและมีประสิทธิภาพเป็นแนวนโยบายที่สอดคล้องกับกระแสความต้องการของประชาชน และได้รับความเห็นชอบจากฝ่ายการเมืองจนเป็นนโยบายของรัฐที่ต่อเนื่องมาหลายรัฐบาล

และเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 สำหรับฝ่ายข้าราชการประจำ ก็ได้รับความเห็นชอบและสนับสนุนจากที่ประชุมปลัดกระทรวงในการประชุมเมื่อวันที่ 13 ธันวาคม 2536

ถ้าข้าราชการต้องการมีรายได้สูงขึ้น ทัดเทียมกับภาคเอกชน ข้าราชการทุกคนก็ต้องมีหน้าที่ที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ต้องถือเป็นคติประจำใจว่า งานวันพรุ่งนี้ต้องดีกว่างานวันนี้ เพราะการเพิ่มประสิทธิภาพจะทำให้จำนวนคนโดยรวมไม่เพิ่มขึ้น ทำให้รัฐบาลมีงบประมาณพอที่จะเพิ่มเงินเดือนให้ ถ้ายังคิดจะเพิ่มคน เงินเดือนก็คงไม่ได้เพิ่มแน่ เพราะงบประมาณของรัฐมีจำกัด

สำหรับหัวหน้าส่วนราชการก็ต้องตระหนักถึงข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณและตระหนักถึงต้นทุนที่แท้จริงของการจ้างข้าราชการเพิ่ม 1 คน คำกล่าวที่ว่า “รอกคนดีกว่ารอกหญ้า” ไม่อาจนำมาใช้ได้เพราะต้นทุนของคนแพงกว่าต้นทุนของหญ้ามาก และคนที่ไม่ใช้ประโยชน์ อาจทำความเสียหายให้ราชการได้มากกว่าความเสียหายที่หญ้าทำได้



การประเมินบุคคลโดยใช้วิธี ASSESSMENT CENTERS

ดร.วีระวัฒน์ ปันนิตามัย*

แล้วสอนว่าอย่าไว้ใจมนุษย์
อันเถาวัลย์พันเกี่ยวที่เลี้ยวคด

มันแสนสุคลิกล้ำเหลือกำหนด
ก็ไม่คดเหมือนหนึ่งในน้ำใจคน

• พระอภัยมณี ของ สุนทรภู่

Never underestimate a man who overestimates himself.

• Franklin D. Roosevelt.

Everyman is in certain respects like all other men, like some other men, and like no other men.

• Kluckhohn, Murray, & Schneider

Personality in nature, society, and culture (1953, p.53)

การประเมินบุคคลนับว่าเป็นสาขาวิชาแห่งความเป็นวิทยาศาสตร์และความเป็นศิลป์ที่ยาก เนื่องจากมนุษย์เป็นผู้มีความผันแปรอยู่เสมอ ทั้งด้านความคิด คำพูด และการกระทำ ที่จะเปลี่ยนไปตามสถานการณ์และปัจจัยบีบคั้น (presses) จากสิ่งภายนอก และปัจจัยความต้องการ (needs) ภายในตนเอง ในด้านของผู้ประเมินนั้น ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ อคติ ความลำเอียงต่าง ๆ ก็จะมีผลสอดแทรก ต่อการเก็บข้อมูลพฤติกรรมต่อการเรียกข้อมูล มาประมวลตัดสินใจและต่อการตัดสินใจวินิจฉัยอันจะทำให้ความน่าเชื่อถือได้และความเที่ยงตรงของผลการประเมินลดลง นั้นหมายถึงความเป็นประโยชน์ ความเหมาะสมและความมีความหมายของคะแนนการประเมินเป็นที่สงสัย ในโลกของการสรรหาการคัดเลือกจึงมี "unanswered questions" อยู่เสมอ ๆ ว่า เครื่องมือชนิดนั้นชนิดนี้วัดคนดี คนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เหมาะกับลักษณะขององค์การได้จริงหรือ?

แต่เดิมนักจิตวิทยาบุคลากร นักวัดผล ต่างก็เชื่อกันว่า การวัดการประเมินความแตกต่างระหว่างบุคคลในโลก ของการทำงานในองค์การต้องสรรหา "คนเก่ง" เป็นสำคัญ จากความเชื่อดังกล่าว

ส่งผลซึ่งนำการปฏิบัติก็คือการใช้แบบทดสอบความสามารถทางสมอง หรือ "can-do factors" ด้วยกลวิธีต่าง ๆ เช่น การวัดเชาวน์ปัญญา ความถนัด และผลสัมฤทธิ์ โดยการให้ตอบข้อสอบข้อเขียน

* สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ สำนักงาน ก.พ. และอาจารย์พิเศษระดับปริญญาโทและปริญญาเอก แก่มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในกรุงเทพมหานคร ผู้เขียนขอขอบคุณ คุณเสาวนีย์ อัคริระกุล และคุณน่านุญ เจนสรรพิกิจกุล ศูนย์การสอบ สำนักงาน ก.พ. ที่กรุณาอ่านตรวจทานและแก้ไขต้นฉบับ ผู้เขียนมีความยินดีมอบทั้งทัศนวิจารณ์ใด ๆ เกี่ยวกับบทความนี้ที่พึงมี จากท่านผู้อ่านและขอขอบคุณล่วงหน้า

ทั้งหลาย เพื่อมุ่งประเมินดูว่า ผู้ถูกประเมินมีความสามารถสูงสุด (maximum capacity) เป็นเท่าใด? วัฒนาการของสังคมก็ให้รับรู้ได้ว่า สังคม ที่ "คนเก่ง ๆ นั้นมีมาก คนที่หายากคือคนดี" นั้น ไม่เอื้อต่อการสร้างคนสร้างสังคม และประเทศชาตินัก โดยเฉพาะหากสังคมนั้นยังไม่มีปัจจัยเกื้อหนุน อาทิ หลักการและความมีวินัยอันมั่นคง การมีตัวแบบอย่างที่ดีเป็นพิมพ์ ความคิดของการประเมินจึงหันมาศึกษาพฤติกรรมที่เป็นแบบฉบับ (typical behavior) หรือที่บางท่านเรียกว่า "will-do factors" ที่พอจะใช้เป็นเครื่องบ่งชี้สรุปไปยังความเป็น "คนดี" ของผู้ถูกทดสอบ โดยมุ่งทำการประเมินบุคลิกภาพ ความสนใจ ศักยภาพ แรงจูงใจ ค่านิยม หรือแม้แต่จริยธรรมของบุคคล โดยใช้แบบทดสอบ แบบประเมินต่าง ๆ

วิธีการประเมินที่กล่าวมายังไม่มีวิธีใดที่มีความสมบูรณ์เลิศในตัวมันเอง เนื่องจากประเมินคุณลักษณะบุคคลได้เพียงบางแง่มุม (sample of behaviors) ภายในเวลาอันจำกัด เช่น ณ จุดใดจุดหนึ่งของช่วงเวลา และทำการทดสอบภายใต้สถานการณ์ที่มีการกำหนดโครงสร้าง (structured) ความเป็นทางการทำให้เกิดการบิดเบือนพฤติกรรม การตอบ การรู้จักวิธีนำเสนอ สร้างภาพเพื่อความเป็นที่ประทับใจ จึงมีผลต่อการได้ข้อมูลพฤติกรรมที่ถูกต้อง นอกจากนี้มีหลายคุณลักษณะยากแก่การที่จะประเมินได้ดีจากการใช้แบบทดสอบ แบบสอบถาม อาทิ ความซื่อสัตย์ ความอดทน การทำงานเป็นทีม เป็นต้น ซึ่งหากพิจารณา "เนื้อหาของตำแหน่งเป้าหมายที่จะถูกประเมินด้วยแล้ว เช่น ตำแหน่ง ผู้จัดการ ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ก็ยิ่งเป็นการยากที่จะหาแนวทาง หรือวิธีการที่เหมาะสม เพื่อประเมินให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในบางสังคม ระบบอาวุโส วัฒนธรรมองค์การ ธรรมเนียมปฏิบัติไม่เอื้อต่อระบบการประเมินด้วยก็

ยากที่จะทำการ ประเมินได้สำเร็จ สิ่งเหล่านี้เป็นเหตุผลของการเสนอ วิธีการประเมินบุคคลที่เรียกว่า Assessment Center Methods (ACM) ขึ้นใช้ โดยมีความเชื่อพื้นฐานว่า การได้มีโอกาสเก็บข้อมูลพฤติกรรมของบุคคลในหลาย ๆ โอกาส โดยผู้สังเกตหลาย ๆ คน จะทำให้การตัดสินใจถูกต้องเหมาะสมและมีความมั่นใจได้มากขึ้น

มีหลายคนพยายามแปลคำว่า ACM เป็นภาษาไทยว่า ศูนย์รวมการประเมิน ซึ่งผู้เขียนเห็นว่าการแปลดังกล่าวอาจเป็นการชี้้นำที่คลาดเคลื่อนได้ (misleading) ทำให้ผู้อ่านทั่วไปเข้าใจว่า ACM เป็นสถานที่ (place) ซึ่งจริง ๆ แล้ว ACM เป็นกระบวนการประเมิน (process) ที่มีขั้นตอน ผู้เขียนเห็นว่าการทับศัพท์โดยเรียกว่า ACM หรือ AC นำที่จะเหมาะสมกว่าการพยายามแปลเป็นภาษาไทย โปรดระลึกอยู่เสมอว่า ACM ไม่ใช่ยาชานานเอก (panacea) หรือเป็นความหวังทุกอย่างเพื่อความแม่นยำของการประเมิน หรือการคัดเลือกเพื่อให้ได้มาซึ่งคนดี และคนเก่ง คนที่เหมาะสมเสมอไป เพราะยังมีปัจจัยด้านการออกแบบ การดำเนินการ การประเมินผล การนำผลไปใช้ และวัฒนธรรมองค์การ ความคุ้มทุน ที่มีอิทธิพลต่อ ACM อีกมาก

บทความนี้มุ่งที่จะเสนอพื้นความรู้ความเข้าใจโดยทั่วไปเกี่ยวกับ ACM โดยไม่ได้มีเจตนาที่จะให้ครอบคลุมทุกแง่มุมของ ACM ท่านผู้สนใจอยากทราบรายละเอียดเพิ่มเติมอย่างลึกซึ้งกรุณาหาอ่านได้จากบรรณานุกรมท้ายบทความนี้ การที่มีพื้นความรู้ความเข้าใจที่เหมาะสมจะเกื้อหนุนต่อแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้องตามหลักวิชาได้มาตรฐานเชิงจริยธรรม และผลข้อมูลพฤติกรรมที่ได้ก็จะมีประโยชน์รองรับนโยบายการบริหารได้อย่างตรงตามความต้องการ บทความนี้จะกล่าวถึงความหมายและจุดมุ่งหมายของการใช้ ACM ประวัติความเป็นมาโดยสังเขป ลักษณะที่สำคัญต่าง ๆ ของ ACM

กิจกรรมและมิติต่าง ๆ ที่ ประเมินโดย ACM รวมทั้งทัศนวิจารณ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับ ACM และบัญญัติ 10 ประการของการนำ ACM มาใช้เพื่อการประเมินบุคคล ตลอดจนฉาย vision ของ ACM ในประเทศไทยให้ทราบก่อนสรุปความ

I. ACM คืออะไร? ใช้เพื่อจุดประสงค์ใด?

มีผู้ให้ความหมายของ ACM ไว้หลายท่าน ซึ่งสรุปรวมได้ว่า ACM เป็นวิธีการประเมินที่ประกอบด้วยหมวดหมู่ หรือชุดของกิจกรรมกลุ่มที่ได้มาตรฐาน มุ่งแสวงหาข้อมูลเชิงพฤติกรรมเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ACM เป็นวิธีการประเมินบุคคลที่รวมเอาหลาย ๆ เทคนิควิธี โดยหนึ่งในนั้นต้องมีสถานการณ์จำลองเชิงพฤติกรรม (behavioral simulation) เข้าไว้ด้วย กิจกรรมเหล่านี้มุ่งใช้เพื่อประเมิน คุณลักษณะความรู้ ความสามารถ

ทักษะ อุปนิสัย บุคลิกภาพ หรือลักษณะอื่นใดที่สนใจที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ให้สำเร็จ และเชื่อว่าบุคคลจะมีอย่างแตก ต่างกัน ACM จึงเป็นเทคนิคที่มุ่งประเมินบุคคลทั่วทั้งตัว (holistic or whole-person assessment) ไม่มุ่งวัดความเป็นคนเก่งหรือคนดีแต่เพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่ง ACM จะพิจารณาความเหมาะสมของบุคคลกับตำแหน่งลักษณะขององค์กรและ ณ ระยะเวลา นั้น ๆ ประกอบด้วย ทำการบูรณาการสารสนเทศเชิงจิตวิสัย และเชิงปรนัยเข้าด้วยกัน โดยข้อมูลเหล่านี้ได้มาจากการสังเกตพฤติกรรม และการสรุปสันนิษฐานจากเครื่องมือต่าง ๆ ACM จะเปิดโอกาสให้ผู้รับการประเมินเผยความเป็นตนที่แท้ (source traits) ออกมา ตามลักษณะที่เป็นธรรมชาติ ของตัวเอง โดยให้สิ่งเร้า (กิจกรรมต่าง ๆ) เป็นสิ่งกระตุ้นพฤติกรรม

เนื่องจาก ACM เป็นเทคนิคที่มีความ



ยึดหยุ่น จึงสามารถประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ได้หลากหลาย โดยสรุปแล้วมีผู้ใช้ ACM เพื่อเป้าหมาย 4 ประการคือ

1. เพื่อการคัดเลือก (To select) บุคคลแรกเข้าสู่องค์กร
2. เพื่อการเลื่อนตำแหน่ง (To promote) บุคคลให้สูงขึ้น หรือโยกย้ายในระดับข้างเคียง
3. เพื่อการพัฒนา (To develop) ช่วยในการระบุบุคคลที่มี "แวว" หรือมีศักยภาพควรได้รับการพัฒนา ส่งเสริม ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการจัดวางบุคคลเพื่อสืบทอดตำแหน่ง
4. เพื่อการวินิจฉัย (To diagnose) เป็นการพัฒนาบุคคลในสายอาชีพ ประเมินจุดเด่นจุดด้อย เพื่อการแก้ไขปรับปรุงและส่งเสริม ส่งผลให้การปฏิบัติหน้าที่ได้ดีมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ในโลกปฏิบัติมีผู้นำ ACM ไปใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งต่าง ๆ มากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง และการประเมินศักยภาพ เช่น ผู้อำนวยการสถานศึกษา การพยาบาล ตำรวจ ผู้จัดการในแวดวงธุรกิจ การคัดเลือกนักเรียนนายร้อยตำรวจ เจ้าหน้าที่นักการทูต สายลับ และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง เป็นต้น ข้อมูลที่ได้รับจาก ACM จะช่วยประกอบการตัดสินใจต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ของการบริหารการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การจัดวางบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายกลุ่มหรือรายบุคคล การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การเตรียมคนสืบทอดตำแหน่ง การส่งบุคคลเข้ารับการฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์กร เป็นต้น ตารางที่ 1 และ 2 เป็นผลงานวิจัยซึ่งชี้ให้เห็นว่า ACM มีอำนาจพยากรณ์บุคคลได้ในระดับที่น่าพึงพอใจเมื่อเทียบกับเครื่องมืออื่น ๆ



ตารางที่ 1: ดัชนีค่าความเที่ยงตรงของ ACM เมื่อนำไปใช้ในกรณีต่าง ๆ
(Gaugler et al., 1987)

เป้าหมายของการประเมิน	ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงตรงเชิงพยากรณ์
• คุณลักษณะของบุคคลแต่ละด้าน	• 33
• ผลการฝึกอบรม	• 35
• การปฏิบัติงาน	• 36
• ความก้าวหน้าในอาชีพ	• 36
• ศักยภาพ	• 53

ตารางที่ 2: ดัชนีค่าความเที่ยงตรงเชิงพยากรณ์เฉลี่ยของเครื่องมือทำนายในการสรรหา
และการคัดเลือก (Hunter & Hunter, 1984)

เครื่องมือ	ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงตรงเชิงพยากรณ์
• แบบทดสอบความสามารถทางสมอง	• 53
• การให้ทดลองงาน	• 44
• Assessment Centers	• 43
• Biodata	• 37
• การตรวจสอบแหล่งอ้างอิง	• 26
• ประสิทธิภาพการทำงาน	• 18
• การสัมภาษณ์	• 14
• การฝึกอบรม	• 13
• สมรรถนะผลการเรียน	• 11
• ระดับการศึกษา	• 10
• ความสนใจ	• 10
• อายุ	• 01

II. ความเป็นมาของ ACM

ACM มีรากฐานมาจากการพัฒนาการทดสอบโดยให้ปฏิบัติ (performance tests) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของราชการทหารของเยอรมนี (Thornton III & Byham, 1982, หน้า 20-27) ในระยะต้น ๆ ของ 1900s เพื่อการพิจารณาบุคลิกภาพทหารที่มีความเหมาะสมจะเป็นผู้นำได้ ในช่วงสมัยสงครามโลกครั้งที่ 1 ก็ได้มีการนำเอาแนวความคิดหลายวิธีและหลากหลายผู้ประเมินมาใช้ในการคัดเลือกผู้ที่จะมาเป็นทหารของกองทัพอังกฤษ แคนาดา และออสเตรเลียด้วย เช่นที่ อังกฤษมี The British War Office Selection Boards (BWOSBs) ระยะแรก ๆ จะเน้นที่การสัมภาษณ์และการใช้แบบทดสอบเป็นสำคัญ ในช่วง 1948 ออสเตรเลียได้นำ ACM ไปใช้กับภาคเอกชน ในอังกฤษคณะกรรมการสรรหาข้าราชการพลเรือนของอังกฤษ (CSSB-Civil Service Selection Board) ก็นำเอา ACM มาใช้คัดเลือกข้าราชการ โดยใช้กรรมการประเมินที่เป็นผู้บริหารและนักจิตวิทยาประกอบร่วมกัน

ในปี 1930s ศาสตราจารย์ ดร.เฮนรี เมอร์เรย์ แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้จัดตั้ง Harvard Psychological Clinic ขึ้น โดยใช้เทคนิควิธีต่าง ๆ เช่น แบบทดสอบความถนัด การสัมภาษณ์ การตรวจสอบภูมิหลังของชีวิต ผลการเรียนรู้ในระดับมัธยมศึกษา ผลของแบบทดสอบจิตวิทยาประกอบกัน เพื่อคัดเลือกนักศึกษา เข้าเรียนมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และราวปี 1943 ในสหรัฐอเมริกา มีสำนักงานชื่อ The Office of Strategic Services (OSS) ได้ใช้หลักการประเมินโดยหลาย ๆ วิธีเข้าคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมเป็นสายลับ ต่อมา ดร.เดวิด แมคคินนอน ศาสตราจารย์ทางจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย เมืองเบิร์กลีย์ ได้จัดตั้งสถาบันวิจัยการประเมินบุคลิกภาพขึ้น จุดเริ่มแรกของการนำ

ACM มาประยุกต์ใช้ในภาคอุตสาหกรรม คือการศึกษาวิจัยระยะยาวของ AT&T ในปี 1956 ที่เรียกว่า The Management Progress Study (MPS) ทำกรณีศึกษากับกลุ่ม The Bell System โดย ดร. ดักลาส เบร์รี่ และ ดร.โดนัลด์ แกรนท์ (คนหลังต่อมาเป็นอาจารย์และเกษียณที่ภาควิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยแห่งรัฐจอร์เจียสหรัฐอเมริกา) ร่วมกันศึกษาถึงคุณลักษณะ 2 ประการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเป็นผู้บริหารระดับกลาง กล่าวคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (achievement motive) และมาตรฐานการทำงานภายในตน (inner work standard) (Bray & Grant, 1966). การศึกษาดังกล่าวเป็นต้นแบบที่ทำให้ AT&T นำมาศึกษาต่อโดยปัจจุบันมีการศึกษาที่เรียกว่า The Management Continuity Study (MCS) กับผู้บริหารระดับสูงเข้าไว้ด้วย (Howard & Bray, 1988) ซึ่งถือได้ว่าเป็นแม่แบบของการศึกษาดำเนินการ ACM ในระดับปรมาจารย์ เป็นตัวอย่างสร้างความนิยมแพร่หลายให้มีการนำ ACM ไปใช้กันทั่วไปทั้งในภาครัฐและเอกชนด้วยจุดประสงค์ต่าง ๆ กันดังที่กล่าวมา

III. ลักษณะที่สำคัญของ ACM

การดำเนินการ ACM จะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นกับการดำเนินการว่าครอบคลุมทั้ง 6 ประการหรือไม่เพียงใด ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์งาน การใช้เครื่องมือหลาย ๆ อย่าง ประกอบกัน การใช้ผู้ประเมินหลายคนผ่านการฝึกอบรมอย่างเข้มร่วมประเมิน การใช้สถานการณ์จำลองเข้ากระตุ้นเร้าให้เกิดพฤติกรรมและการอภิปรายกลุ่มเพื่อหาข้อสรุปผลการประเมินร่วมกัน

1. การวิเคราะห์งาน (job analysis) ของตำแหน่งที่จะได้รับการประเมินโดย ACM การวิเคราะห์งานไม่ว่าจะใช้แนววิธีมุ่งหาคุณลักษณะที่

เหมาะสมของผู้ปฏิบัติ หรือมุ่งพิจารณาที่หน้าที่ความรับผิดชอบของงาน จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการระบุมิติงาน (job dimension) ที่จะใช้วัดประเมิน โดยกิจกรรมต่าง ๆ (exercises) ของ ACM ข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์งานจะเป็นแนวทางแก่คณะผู้ดำเนินการโครงการ ACM ขององค์การใช้เป็นข้อมูลในการออกแบบ/ซื้อ กิจกรรมที่เหมาะสมที่มีความเกี่ยวข้องกับตำแหน่งที่ต้องประเมิน อีกทั้งช่วยในการแสวงหาเครื่องมือทดสอบที่เหมาะสม ช่วยในการกำหนดค่าน้ำหนักเชิงจำแนก (differential weights) ของมิติงานต่าง ๆ การวิเคราะห์งานยังมีความจำเป็นต้องทำมากกับตำแหน่งงานที่มีเนื้อหาหลากหลาย ผันแปรไปตามนโยบายแต่ละยุคแต่ละ

สมัย หรืองานที่ต้องผันแปรไปตามอิทธิพลของเทคโนโลยีในแต่ละช่วงเวลา ตัวอย่างที่ดี คือ งานตำแหน่งผู้บริหารของแต่ละองค์การซึ่งต้องอาศัยคุณลักษณะของบุคคล รวมทั้งความรู้ความสามารถที่ต่างกันไป นอกจากนี้การวิเคราะห์งานควรนำข้อมูลเกี่ยวกับ นโยบาย แนวทางปฏิบัติ ตลอดจนโครงการต่าง ๆ ของ องค์การมาศึกษาประกอบด้วย

2. หลากวิธี (multiple techniques) ดังที่กล่าวมาแล้วว่า ลักษณะเด่นอย่างหนึ่งของ ACM คือใช้หลาย ๆ วิธีร่วมกันประเมินบุคคล เช่น สถานการณ์จำลองที่เกี่ยวกับงาน การสัมภาษณ์ การสอบข้อเขียนวัดความถนัด ความสามารถในการให้เหตุผล ภาษาและตัวเลข การสำรวจค่านิยม เจตคติ



บุคลิกภาพ การให้ทดลองปฏิบัติตามตัวอย่างของงาน
สังคมมิติ เป็นต้น การออกแบบเครื่องมือที่ใช้ใน ACM
ควรให้ครอบคลุมทุกด้าน (domain) ของพฤติกรรม
มนุษย์ กล่าวคือ ทั้งด้านพุทธิปัญญา (cognitive)
จิตพิสัย (affective) และทักษะพิสัย (psychomotor)
ผลการวิเคราะห์งานจะช่วยชี้แนะว่าควรเน้นการ
ประเมินด้านใดมากน้อยต่างกัน โดยต้องมีกิจกรรม
หนึ่งซึ่งถือเป็นหัวใจของวิธีการอันหลากหลายของ
ACM คือ สถานการณ์จำลองพฤติกรรมที่เกี่ยวกับ
งาน (behaviorally job-related simulations) ซึ่ง
จะได้กล่าวในตอนต่อไป สิ่งหนึ่งที่ผู้เขียนอยากจะขอ
เน้นในการคัดเลือกเครื่องมือที่เหมาะสม คือ คุณภาพ
ความได้มาตรฐาน ความเกี่ยวข้องกับลักษณะงาน

ของเครื่องมือที่เลือกใช้ โดยอาจพิจารณาได้จาก
คุณสมบัติเชิง psychometrics ว่าเป็นเช่นไร เช่น
ความเชื่อถือได้ ความเที่ยงตรงทั้งในเชิงเนื้อหาเชิง
โครงสร้างและเชิงเกณฑ์การทดสอบเลือกใช้เครื่องมือ
ก่อนนำไปใช้จริง ความเป็นที่ยอมรับนิยมใช้ ต้นทุน
ความพร้อมของทรัพยากรต่าง ๆ ในการทำงานที่จะ
เลือกใช้ เช่น ผู้เชี่ยวชาญ งบประมาณและเวลา
ตารางที่ 3 เสนอผลการสำรวจ ในระยะ 20 กว่าปี
ที่ผ่านมาถึงเทคนิควิธีต่าง ๆ ที่องค์การใช้ในการ
ดำเนินการ ACM (Bender, 1973, p.51) อนึ่ง
การใช้เครื่องมือใดมากน้อยเพียงใดควรคำนึงถึง
ลักษณะตัวแปรเชิงประชากรของผู้ถูกประเมิน และ
ลักษณะ/ระดับ ตำแหน่งเป้าหมายด้วย



ตารางที่ 3: เครื่องมือต่าง ๆ ที่องค์การนิยมใช้ในการดำเนินการ ACM (N = 34 หน่วยงาน)

เครื่องมือ	ใช้	ไม่ใช้	ไม่ตอบ
1. แบบฝึกหัดในตะกร้า (in-basket)	31	3	-
2. กิจกรรมเกมสัทธิกิจ	30	4	-
- กำหนดบทบาทให้	19	11	4
- ไม่กำหนดบทบาท	20	12	2
3. กิจกรรมการอภิปรายกลุ่มโดยไม่มีผู้นำ	31	0	3
- กำหนดบทบาทให้	23	9	2
- ไม่ได้กำหนดบทบาท	23	9	2
4. การสัมภาษณ์อย่างละเอียด	22	12	-
5. กลุ่มสัมพันธ์	5	29	-
6. การบันทึก VDO	15	19	-
7. การใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยา	20	13	1
8. การผลิตสร้างเครื่องมือเอง	23	10	1
9. การซื้อเครื่องมือจากแหล่งอื่น ๆ มาดำเนินการ	9	24	1

คณะกรรมการเฉพาะกิจเกี่ยวกับ ACM ได้ยกร่างแนวทางและจริยธรรมของการดำเนินการ ACM ขึ้น 2 ครั้งในปี 1979 และปี 1989 ได้ระบุกิจกรรมต่าง ๆ ที่ไม่ถือว่าเป็นลักษณะของ ACM ไว้ดังนี้

กิจกรรมต่อไปนี้ไม่ถือว่าเป็น ACM
(Task Force, 1989)

1. ใช้เพียงการสัมภาษณ์ไม่ว่าจะเป็นการสัมภาษณ์เดี่ยว กลุ่ม หรือเป็นอนุกรมก็ตาม
2. มีกิจกรรมการประเมินเพียงวิธีเดียว หรือมีกิจกรรมใหญ่ เช่น สถานการณ์จำลองอย่างเดียว แต่มีโอกาสดังกล่าวเหตุการณ์ได้หลายขั้นตอน
3. ใช้แบบทดสอบใดแบบทดสอบหนึ่ง แต่เพียงอย่างเดียว

4. ใช้ผู้ประเมินเพียงคนเดียว แม้ว่าจะใช้หลาย ๆ เทคนิควิธีก็ตาม
5. มีหลายเทคนิควิธีประเมิน มีผู้ประเมินหลายคน แต่ไม่มีการอภิปรายกลุ่มเพื่อประมวลคะแนน
6. สถานที่ใด ๆ ที่ขึ้นป้าย เรียกขานว่า ACM แต่ไม่ได้ดำเนินการตามข้อเสนอแนะในเอกสาร "แนวทางและจริยธรรมในการดำเนินการ ACM" ของคณะกรรมการเฉพาะกิจว่าด้วย ACM ปี 1989

3. **หลายผู้ประเมิน (multiple assessors)** หรือบางท่านเรียกว่า **assessment by groups** ใช้ผู้ประเมินหลาย ๆ คน โดยปกติผู้สังเกตพฤติกรรม ประมวลและประเมินข้อมูลพฤติกรรม ในกิจกรรม ACM คือนักจิตวิทยาอุตสาหกรรม และองค์กร (industrial and organizational psychologists) หรือที่ประเทศอังกฤษ เรียกว่า นักจิตวิทยาอาชีพ (occupational psychologists) โดยอาจจะมีผู้บริหารของหน่วยงานเป้าหมาย นักพฤติกรรมศาสตร์ นักวัดและประเมินผลเข้ามามีส่วนร่วมด้วยก็ได้ การคัดเลือกควรพิจารณาสัดส่วนของเพศ อายุ ประสบการณ์ หน้าที่การงานของผู้ประเมินประกอบด้วย

คุณสมบัติขั้นต่ำของผู้ประเมิน

1. เป็นผู้รู้และเข้าใจตำแหน่งงานและองค์การเป็นอย่างดี
2. เต็มใจที่จะเข้ารับการฝึกอบรมผู้ประเมินครบทุกวัน และผลการฝึกอบรมชี้ว่าคุณสมบัติเหมาะสมเป็นผู้ประเมิน
3. เป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีมีคุณภาพ มีความรู้ความสนใจทางพฤติกรรมศาสตร์ และ ACM
4. มีความสามารถในการสื่อสารมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถในการสังเกตพฤติกรรมได้ดีด้วยใจเป็นกลาง

บทบาทหน้าที่ของผู้ประเมิน

การออกแบบกิจกรรม ACM ที่ดีควรเปิดโอกาสให้ผู้ประเมินได้แสดงบทบาททั้งที่มีลักษณะ active และ passive สลับกันไป เช่น การเข้าไปมีส่วนร่วมเล่นเกมธุรกิจ ได้แสดงบทบาทต่าง ๆ ตอบโต้กับผู้ถูกประเมิน นอกเหนือจากการนั่งสังเกต

บันทึกข้อมูลแต่เพียงอย่างเดียว โดยทั่วไปหน้าที่หลักของผู้ประเมิน คือ การสังเกตพฤติกรรม การจดบันทึกข้อมูลตามที่เกิดขึ้นจริง การเก็บกักข้อมูล และเรียกข้อมูลพฤติกรรมมาประกอบการประเมิน การประเมินให้ค่า การอภิปรายเพื่อแสดงความคิดเห็น เหตุผลในการให้ค่าคะแนนระดับต่าง ๆ การสวมบทบาทแสดงกิจกรรมตามที่ได้รับมอบหมาย ทำการสัมภาษณ์ผู้สมัคร บางครั้งต้องทำหน้าที่เป็นผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ถูกประเมิน ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการดำเนินการ ACM และเขียนรายงานสรุปผลพฤติกรรมของผู้รับการประเมิน (assessee) ที่ได้รับมอบหมาย

งานวิจัยเชิงเมตต้าเกี่ยวกับ ACM (Gaugler, Rosenthal, Thornton III, & Bentson, 1987) ได้สังเคราะห์งานวิจัย และพบว่า ดัชนีความเที่ยงตรงเชิงพยากรณ์ของ ACM จะสูงเมื่อสัดส่วนจำนวนผู้ประเมินเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย เป็นนักจิตวิทยามากกว่าเป็นผู้บริหารผู้จัดการ และเมื่อใช้ผลการประเมินโดยวิธีสังคมมิติ (sociometry) ร่วมด้วย นั่นคือ เปิดโอกาสให้กลุ่มเพื่อนผู้เข้ารับการประเมินใน ACM ครั้งนั้นร่วมให้ข้อมูลด้วย ผู้เขียนขอเน้นว่าผู้ทำหน้าที่ประเมินต้องผ่านการฝึกอบรมอย่างเข้มข้นมีความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการต่าง ๆ ของ ACM และกิจกรรมที่จะใช้ดำเนินการอย่างดี จึงเป็นข้อแม้ว่า ผู้ประเมินทั้งหลายไม่ว่าจะมีตำแหน่ง หรือประสบการณ์การทำงานเช่นไร จำต้องเข้ารับและผ่านการฝึกอบรม ACM เสียก่อน ปกติแล้วผู้ประเมินแต่ละคนจะรับผิดชอบให้สังเกตพฤติกรรม 3-5 มิติ ลักษณะของผู้สมัครไม่เกิน 3 คน ผู้ประเมินอาจต้องผลัดกันประเมินการดำเนินกิจกรรมของผู้สมัครแต่ละคนเพื่อให้มีโอกาสได้รู้จักพฤติกรรมของผู้สมัครทุกคนอย่างทั่วถึง ดังนั้นการออกแบบแบ่งหน้าที่ควรใช้หลัก counterbalancing หมุนเวียนความรับผิดชอบของผู้ประเมินแต่ละคน

4. การฝึกอบรมผู้ประเมิน (assessor training) การฝึกอบรมผู้ประเมินมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินการ ACM ว่าบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ เนื่องจากในระหว่างการฝึกอบรม หากผู้ประเมินเข้าใจและ "เห็นภาพ" กิจกรรมต่าง ๆ ได้ ย่อมปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมไปด้วย ไม่มองข้ามสิ่งที่ได้รับการคาดหวังให้ปฏิบัติ

เนื้อหาของการฝึกอบรม จะทำลักษณะกว้างเข้าสู่แคบคือ ควรให้ความรู้เกี่ยวกับองค์การและงานที่ประเมินนโยบาย และแนวปฏิบัติทำไมถึงต้องจัดให้มีการทำ ACM ACM มีความสำคัญและประโยชน์เช่นใดก่อน จากนั้นก็จะเป็นเรื่องเทคนิคเฉพาะทาง อันได้แก่เทคนิคเกี่ยวกับการสังเกตการณ์ที่ข้อมูลเชิงพฤติกรรม การนำเสนอรายงานผล การอภิปรายกลุ่ม ประเมินอะไร กิจกรรมที่ใช้ประเมิน กระบวนการประเมิน การใช้แบบฟอร์มประเมิน การแจ้งผลการประเมิน จุดหนึ่งที่คุณเขียนอยากจะเน้นคือ การฝึกอบรมควรจะมี 2 ลักษณะในเชิงการให้ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับ ACM (an information session) และช่วงของการสาธิตเชิงปฏิบัติการ (a demonstration workshop) เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจ เอื้อต่อการนำไปปฏิบัติของผู้ประเมิน

บทบาทของผู้ออกแบบกิจกรรมและแบบประเมิน นอกเหนือจากความรอบรู้ในลักษณะตำแหน่งงานที่จะใช้ประเมินโดย ACM แล้ว ผู้ออกแบบควรมีความเชี่ยวชาญเรื่องการใช้สื่อ การออกแบบกิจกรรมจำลอง หัวใจคือ การเป็นตัวแทนที่มีความคล้ายคลึง (fidelity) กับลักษณะงานหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติจริง ผู้ออกแบบควรคำนึงถึงระดับความยากของตำแหน่งเป้าหมาย งานวิจัยพบว่ายิ่งกำหนดให้ผู้ประเมินรับผิดชอบหลาย ๆ มิติพฤติกรรมที่ต้องสังเกต ความถูกต้องเที่ยงตรงของผลการสังเกต

ก็จะลดลง จำนวนคุณลักษณะทั้งหมดที่จะประเมินไม่ควรเกิน 7 ด้าน ในกรณีทำ ACM เพื่อการคัดเลือก หรือพัฒนาประมาณ 8-10 มิติ ในกรณีเพื่อการวินิจฉัย (Thornton III, 1991) โดยทั่วไปการออกแบบควรเป็นความรับผิดชอบของกลุ่มนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ โดยผู้ออกแบบจะร่วมทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกอบรมแก่ผู้ประเมิน ตลอดจนเป็นผู้สังเกตกระบวนการดำเนินการเพื่อหาข้อปัญหาพิจารณาแนวทางการปรับปรุงแก้ไขด้วย

ระยะเวลาฝึกอบรมผู้ประเมิน กติกาทั่วไปคือ หากจะดำเนินการ ACM 1 วัน ควรจัดให้มีการฝึกอบรมผู้ประเมิน 2 เท่า คือ 2 วัน

การประเมินความสามารถของผู้ประเมิน ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ประเมินคำวิพากษ์รายงานของผู้ประเมินและผลการประเมินในระหว่างการรับฝึกอบรม จะบ่งบอกว่าผู้ประเมินสามารถปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้ประเมินจริงอย่างได้มาตรฐานมากน้อยเพียงใด หนึ่งช่วงห่างของการฝึกอบรมผู้ประเมินและการดำเนินการไม่ควรมากเกินไปเกินกว่า 6 เดือน หากล่วงเลยไปกว่านี้ควรจัดให้มีการฝึกอบรมทบทวน ในระยะเวลา 2 ปีติดต่อกัน หากผู้ประเมินมีโอกาสทำหน้าที่ประเมินกิจกรรม ACM ต่ำกว่า 2 ครั้ง ควรได้รับการฝึกอบรมทบทวนใหม่ โดยเฉพาะในกรณีที่ตำแหน่งงานเป้าหมายเปลี่ยนแปลงไป

ผู้ฝึกอบรม ได้แก่ นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง เช่น ในเรื่องการสร้างการออกแบบกิจกรรมสถานการณ์จำลอง การวิเคราะห์งาน การสังเกตและบันทึกพฤติกรรม การดำเนินการและแปลความแบบทดสอบบุคลิกภาพ และผู้ดำเนินโครงการกิจกรรม ACM จะร่วมกันเป็นผู้ฝึกอบรมให้แก่ผู้ประเมิน

ตารางที่ 4: สรุปลักษณะสำคัญที่นิยมใช้ในการดำเนินการ ACM

(Bender, 1973, p.52 and p. 55)

1. มีการนำกิจกรรมในตะกร้า เกมส์ และการอภิปรายกลุ่มโดยไม่มีผู้นำมาใช้
2. มีการใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาพร้อมกับ กิจกรรมจำลองสถานการณ์
3. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินสร้างขึ้นเอง โดยองค์การนั้น ๆ
4. มีการสัมภาษณ์อย่างละเอียดลึกซึ้ง และใช้เวลานาน (in-depth interview)
5. ฝ่ายบริหารเสนอรายชื่อผู้ที่ควรรับการประเมิน โดย ACM เพื่อเลื่อนหรือแต่งตั้ง
6. มักใช้กิจกรรมจำลองสถานการณ์ อย่างน้อย 4 อย่าง
7. ดำเนินการโดย part-time directors
8. ทำการประเมิน เพศหญิง และชนกลุ่มน้อยด้วย
9. ระหว่างวันดำเนินการ ให้การบ้านแก่ผู้รับการประเมินทำ
10. ทำในสถานที่อื่น ๆ ไม่ใช่ที่ทำงาน
11. ผลัดเปลี่ยนผู้ประเมินในการสังเกตพฤติกรรมผู้รับการประเมิน
12. มีการใช้สังคมมิติประเมินโดยกลุ่มเพื่อน
13. อนุญาตให้มีการประเมินใหม่ได้ (reassessment)
14. ใช้มาตราประเมินรวมค่าประกอบในการพิจารณาประเมินบุคคล
15. ไม่นิยมให้คะแนนรวมผลการประเมินในลักษณะได้-ตก หรือ ผ่าน-ไม่ผ่าน
16. มีหน่วยงานที่ทำ และไม่ทำการศึกษาดูตรวจสอบผลการประเมินของ ACM เทียบกับเกณฑ์การปฏิบัติงาน ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน
17. นิยมดำเนินการ ACM เป็นเวลา 3 วัน

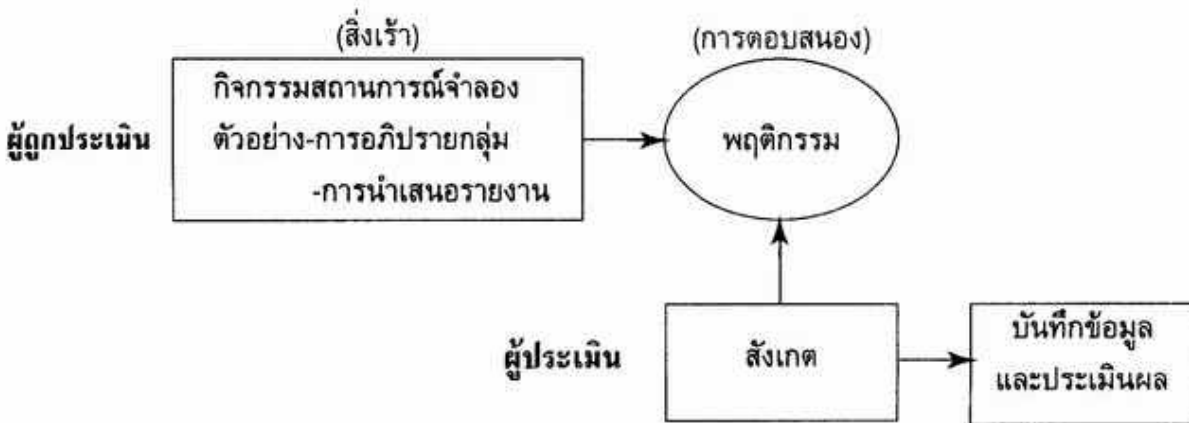
5. สถานการณ์จำลอง (simulations) คำว่า "To simulate" หมายถึง การหาความเป็นตัวแทนของพฤติกรรมการทำงานที่มีความคล้ายคลึงและมีความเหมือนจริง (fidelity) กับสภาพการทำงานจริง ๆ กิจกรรมสถานการณ์จำลองเป็นกิจกรรมหรือแบบฝึกหัดที่ถือเป็นหัวใจในบรรดาเครื่องมือวัดทั้งหมดของ ACM ที่จะกระตุ้นหรือดึง (elicit) พฤติกรรมที่เรามุ่งประเมินของผู้สมัครออกมา และขณะเดียวกันให้ผู้สมัครได้แสดงความเป็นตน (self) โดยธรรมชาติออกมาเอง (emit)

- เป้าหมาย :
1. ประเมิน อุปนิสัยและวิสัยความสามารถที่ไม่สามารถประเมินได้จากแบบทดสอบ
 2. เพื่อฝึกให้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ
 3. เพื่อตรวจสอบผลการออกแบบจุดติดจุดต่อของกิจกรรมต่าง ๆ

เหตุผลเบื้องหลัง : การให้สิ่งเร้า (stimulus) และการกำหนดบทบาทให้ปฏิบัติ หรือการไม่กำหนดบทบาทให้จะทำให้ผู้ประเมินได้มีโอกาสเก็บข้อมูล ประเมินพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้สมัครได้ Martin Luther King, Jr. เคยพูดไว้ว่า "The ultimate measure of a man is not what (s)he stands in moment of comfort but where (s)he stands at times of challenge and controversy." ภาพที่ 1 แสดงถึงบทบาทหน้าที่ของผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมินในกิจกรรมสถานการณ์จำลอง

ผู้ออกแบบ : เป็นผลการปรึกษาหารือร่วมกันระหว่าง นักวิเคราะห์งาน นักจิตวิทยา อุตสาหกรรมและองค์การ และผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตำแหน่งเป้าหมาย ควรมีการ pretest ถึงผล ตรวจสอบคุณภาพก่อนนำไปใช้จริง

ภาพที่ 1: แสดงถึงบทบาทหน้าที่ของผู้ถูกประเมิน-ผู้ประเมินในกิจกรรมสถานการณ์จำลอง



ลักษณะของสถานการณ์จำลอง การออกแบบสถานการณ์จำลองที่ดีควรครอบคลุมถึงลักษณะต่าง ๆ ต่อไปนี้

1. ระดับที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องกับงาน (job relatedness) การสร้างสภาพการณ์อาจจะเกี่ยวข้องมากน้อยกับลักษณะงานที่จะต้องปฏิบัติแค่ไหน ขึ้นกับลักษณะพฤติกรรม หรือคุณลักษณะที่มุ่งประเมิน กรณีมุ่งประเมินพฤติกรรม บุคลิกภาพทั่วไป อาจออกแบบกิจกรรมจำลองเกี่ยวกับเรื่องทั่วไปก็ได้ หากเป็นกิจกรรมสถานการณ์จำลองที่ได้โดยตรงจากสถานการณ์ปฏิบัติงานจริงที่เฉพาะเจาะจง ก็จะทำให้ผู้ประเมินมีความมั่นใจในข้อมูล พฤติกรรมที่สังเกตเห็น ข้อควรระวังคือ เงื่อนไขที่ใช้กระตุ้นและมาตรฐาน ที่ปฏิบัติได้อย่างทั่วถึง

2. มีความชัดเจน ผู้ถูกประเมินสามารถปฏิบัติตามได้ง่าย หากมีอุปกรณ์เครื่องมือประกอบต้องอธิบายสร้างความเข้าใจก่อน

3. มีระดับความยากเหมาะสมกับลักษณะกลุ่มของผู้ถูกประเมิน และตำแหน่งเป้าหมาย

4. เปิดโอกาสให้ผู้รับการประเมิน และ/หรือผู้ประเมินได้แสดงพฤติกรรมโดยธรรมชาติมากที่สุดโดยลำพัง หรือมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ไม่จำกัดเพียงแค่การนั่งคิดขีดเขียน แต่ให้ได้แสดงออกกับกิจกรรมที่มีการเคลื่อนไหว ได้แสดงความรู้สึกนึกคิดออกมาด้วย ดังนั้น กิจกรรมสถานการณ์จำลองที่ดีจึงควรมีการทดลองใช้ก่อนว่าวัดได้ครอบคลุมทั้งด้านสมอง เจตคติ ความรู้สึก และทักษะกล้ามเนื้อ จากลักษณะดังกล่าวจะเห็นว่าสถานการณ์จำลองอาจจะเป็นเรื่องาน สภาพความสัมพันธ์ ปรากฏการณ์ ชุดของเครื่องมือ พฤติกรรม และกระบวนการคิด ไต่ ๆ ก็ได้ ที่จะใช้เป็นข้อมูลเชิงพยากรณ์ได้ดีว่าในโลกปฏิบัติงานบุคคลจะแสดงพฤติกรรมจริง เช่นไร (Elgood, 1984)

5. มีความหลากหลายของประสบการณ์ครอบคลุมด้านต่าง ๆ ของพฤติกรรมปฏิบัติงาน

6. ปฏิบัติได้และค่าใช้จ่ายไม่แพง

สถานการณ์จำลอง การทดสอบเชิงสถานการณ์ เกมส์ และแบบฝึกหัด

การทดสอบเชิงสถานการณ์ (situational test) ก็เป็นอีกแนววิธีหนึ่งที่มีความใกล้เคียงกับสถานการณ์จำลอง Thornton III (1982, p. 21) ได้ให้นิยามของแบบทดสอบเชิงสถานการณ์ว่าเป็นแบบทดสอบปฏิบัติการที่ทำการทดสอบในสภาพการณ์จริงที่ให้ผู้ปฏิบัติแสดงพฤติกรรม โดยเปิดโอกาสให้มีการแสดงออกของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป การตอบแบบทดสอบเชิงสถานการณ์ยังเหมือนกับการปฏิบัติสถานการณ์จำลองตรงที่จะไม่มีวิธีปฏิบัติที่เหมาะสมเพียงวิธีเดียว การทดสอบเชิงสถานการณ์เป็นการทดสอบที่มีการกำหนดโครงสร้างรูปแบบของกิจกรรม และเงื่อนไข ตลอดจนมาตรฐานของผลการปฏิบัติ (เช่น ความเร็ว ความถูกต้อง ขั้นตอน เกณฑ์) ไว้ค่อนข้างตายตัว ตัวอย่างของการทดสอบเชิงสถานการณ์ ได้แก่ การทดสอบพิมพ์ดีดของผู้สมัครตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด การทดสอบขับรถเพื่อขออนุญาตใบขับขี่ บทบาทของผู้ถูกประเมิน และ/หรือผู้ประเมินในการทดสอบเชิงสถานการณ์ มีค่อนข้างจำกัด ไม่ยืดหยุ่น และค่อนข้างจะ passive ขณะที่ในสถานการณ์จำลองจะมีความยืดหยุ่นทั้งในด้านรูปแบบ เนื้อหาและบทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องที่กว้างและหลากหลายมากกว่า ซึ่งอาจได้โดยตรงจากสถานการณ์ปฏิบัติงานจริง หรือได้รับการออกแบบในลักษณะกว้าง ๆ ที่ไม่เกี่ยวกับสถานการณ์การทำงานอย่างเฉพาะเจาะจงก็ได้ ตัวอย่างของสถานการณ์จำลอง มักจะอยู่ในรูปของ กรณีศึกษา (case studies) เป็นรายเดี่ยวหรือกลุ่มก็ได้ เกมส์ธุรกิจ (business games) การอภิปรายกลุ่มโดยไม่มีผู้นำ (leaderless

group discussion) แบบฝึกหัดในตะกร้า (in-basket or in-tray exercises) การให้สวมบทบาท (role playing) เช่น การให้เป็นลูกค้าผู้ใช้บริการ การเป็นหัวหน้างาน การเป็นนักบินใน cockpit simulation การเป็นพนักงานหอบังคับการจราจรทางอากาศ หรือควบคุมการจ่ายไฟฟ้า เป็นต้น

เกมส์ (games) นั้นบ่งนัยถึงการแข่งขันที่ตอนท้ายจะมีผู้ชนะผู้แพ้ เกมส์แฝงไว้ด้วยความเป็นสันตนาการมากกว่าจะเป็นสิ่งที่จริงจัง ส่วนแบบฝึกหัด (exercises) นั้น หมายถึงการฝึกปฏิบัติสิ่งที่ได้เรียนรู้มาและมีการตัดสินใจจนถึงผลที่ได้ปฏิบัติไปโดยผู้ใดผู้หนึ่งซึ่งมีความเชี่ยวชาญ (เช่น ครู หรือโค้ชผู้สอน)

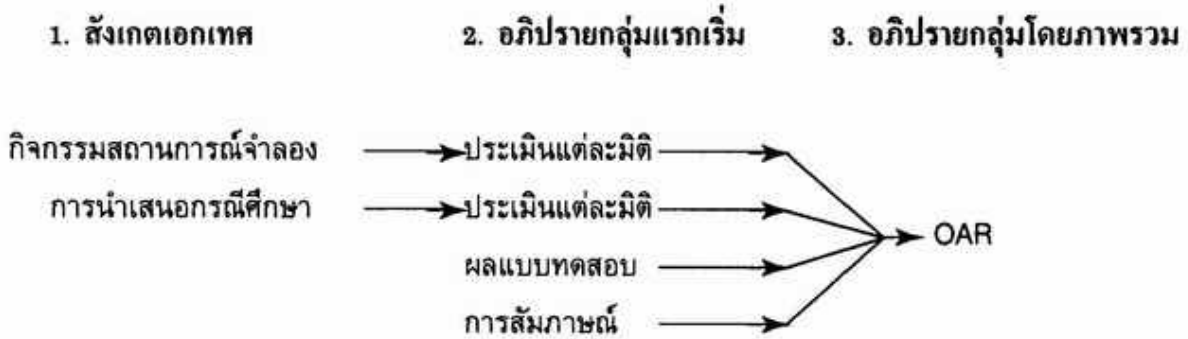
6. การประเมินโดยภาพรวมของกลุ่มผู้ประเมิน (overall assessment rating หรือ OAR) การประมวลข้อมูลเชิงพฤติกรรมที่สังเกตได้ของ ACM อาจแบ่งได้เป็น 3 ระยะ คือ ระยะแรกผู้ประเมินแต่ละคนจะแยกกันทำการสังเกตบันทึกพฤติกรรมบ่งชี้แต่ละคุณลักษณะหรือมิติอย่างเป็นเอกเทศ ระยะที่สองผู้ประเมินจะร่วมกันให้ระดับค่าพฤติกรรมของผู้

สมัครแต่ละคนในแต่ละรายมิติ จากนั้นในขั้นที่สามผู้ประเมินจะร่วมกัน สร้างภาพที่เหมาะสมของผู้รับการประเมินแต่ละคนโดยภาพรวม ซึ่งวิธีการประเมินในขั้นที่สองและสามนี้อาจทำได้หลายทาง ที่นิยมปฏิบัติกันมี 2 วิธี กล่าวคือ วิธีแรก การให้คะแนนภายในแต่ละกิจกรรม (within-exercise scoring) เมื่อทำการสังเกตแต่ละแบบฝึกหัด หรือกิจกรรมเสร็จแล้ว ผู้ประเมินแต่ละคนจะเสนอรายงานผลการประเมินผู้สมัครในแต่ละมิติของกิจกรรมนั้น ๆ วิธีนี้เป็นที่นิยมทำกันมาก บางแห่งเรียกว่า การประมวลแบบอนุกรม (serial processing) (Thornton III, 1991, p.91) ดังแสดงไว้ในภาพที่ 2 (ก) วิธีที่สองเรียกว่าการให้คะแนนโดยเน้นรายมิติ (within-dimension scoring) ผู้ประเมินสังเกตพฤติกรรมในทุก ๆ กิจกรรมจนหมดแล้วจึงกำหนดระดับค่าให้แต่ละรายมิติ แล้วรายงานผลให้ครบทุกกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายให้ประเมิน AT&T ใช้แนวทางประเมินนี้บางที่เรียกว่า เป็นการประมวลแบบคู่ขนาน (parallel processing) (Thornton III, 1991, p.90) ดังแสดงในภาพที่ 2 (ข)

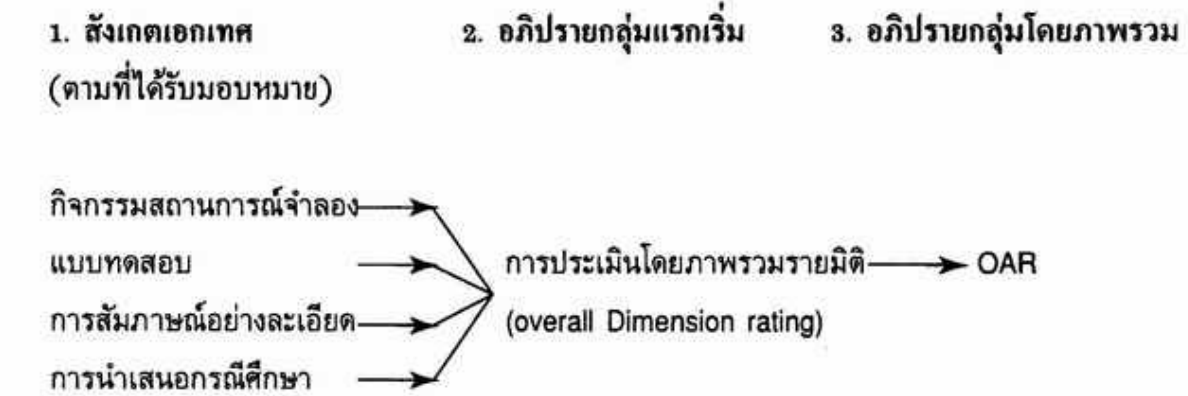


ภาพที่ 2: แสดงถึงแนวทางการประมวลข้อมูลพฤติกรรม 2 วิธีของ ACM

(ก) การประมวลข้อมูลพฤติกรรมแบบอนุกรม



(ข) การประมวลข้อมูลพฤติกรรมแบบคู่ขนาน



การดำเนินการ ACM ใด ๆ ก็ตามที่ไม่ใช่ OAR ของสมาชิกแต่ละคนที่ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมิน จะไม่ถือว่าเป็น ACM ปกติ OAR จะทำกันในวันสุดท้ายของการดำเนินการ ACM เหตุผลของการทำ OAR ก็เพื่อให้ได้ "ภาพบุคคล" ที่เที่ยงธรรม ลดภาวะอคติของข้อมูลลงโดยใช้ความเห็นของกรรมการประเมินหลาย ๆ ท่านที่ได้สังเกตในหลาย ๆ โอกาสร่วมกัน ผลสรุปที่เป็นเอกฉันท์ร่วมกันของการประเมินผู้สมัครแต่ละคนจะนำไปสู่การเขียนรายงานพฤติกรรม (feedback report) โดยปกติผู้ประเมิน 1 ท่านจะรับผิดชอบต่อการเขียนรายงานพฤติกรรมผู้รับการประเมิน 2 คน โดยให้เขียนตามความเห็นร่วมกันที่เป็นเอกฉันท์ของกลุ่มผู้ประเมิน ไม่ใช่ตามความเห็นส่วนตัวที่บ่งนัยการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ที่ดีเลิศ ปานกลาง และต้องปรับปรุง หรือที่บกพร่อง

ในรายงานอาจจะบ่งถึงด้านที่ดีเด่น และด้านที่ผู้รับการประเมินควรต้องปรับปรุงแก้ไข ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาและระดับค่าที่บ่งชี้ถึงศักยภาพหรือโอกาสประสบความสำเร็จในตำแหน่งเชิงอัตวิสัย

อนึ่ง การประเมินผลสุดท้ายของ ACM จะนิยมทำแบบการใช้วิจารณญาณ (subjective judgment) ดุลยพินิจและความเห็นร่วมกันของกรรมการผู้ประเมินเป็นหลักก่อน โดยเชื่อว่า กรรมการสามารถหาข้อสรุปร่วมกันได้ แต่หากหาข้อสรุปร่วมกันไม่ได้ก็จะใช้วิธีการทางสถิติ (statistical judgment) โดยพิจารณาจากค่าน้ำหนักเชิงเปรียบเทียบของแต่ละมิติเป็นหลัก ผลการตัดสินใจร่วมกัน ของคณะผู้ประเมินจะนำไปสู่การจัดอันดับของผู้สมัครจากสูงไปยังต่ำ (descending rank-in-candidates)



IV. กิจกรรมและมิติที่ประเมินใน ACM

4.1 แบบฝึกหัด (exercises) หรือ กิจกรรม เป็นสิ่งแรกที่สร้าง (หรือซื้อเป็น package มา) เพื่อให้ผู้รับการประเมินปฏิบัติ กิจกรรมอาจจะเป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรม หรือมี ลักษณะโดด ๆ ที่ผ่านการทดสอบคุณภาพความ ได้มาตรฐานแล้วว่าสามารถวัดในสิ่งที่ต้องการ จะประเมินได้ ตารางที่ 5 แสดงถึงกิจกรรมที่ นิยมใช้และรายละเอียด โดยทั่วไปกิจกรรมที่ นิยมใช้ได้แก่ การนำเสนอผลกรณีศึกษา การ วิเคราะห์ปัญหาแบบโตะกลม แบบฝึกหัดใน ตะกร้า การทดสอบทางจิตวิทยา เกมธุรกิจ การสัมภาษณ์ สังคมมิติ เป็นต้น ตัวอย่าง สั้น ๆ ของกิจกรรม 2 อย่างที่ขอเสนอไว้

สถานการณ์เกี่ยวกับลูกค้า ลูกค้า ชื่อคอมพิวเตอร์ไปจากบริษัทของท่าน ปรากฏ ว่ามีปัญหาด้าน Software และส่วนประกอบ ต่าง ๆ ขอให้ผู้รับการประเมินเก็บรวบรวมข้อมูล และสรุปสาเหตุให้ได้ภายใน 30 นาที พร้อมทั้ง เสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาที่เป็นรูปธรรม ผู้รับการประเมินจะมีโอกาสพบลูกค้าและแสวง หากลยุทธ์แก้ไขปัญหา

แบบฝึกหัดในตะกร้า ท่านเพิ่ง เข้ารับตำแหน่งผู้จัดการสาขาคนใหม่ ต้องทำ หน้าที่งานหลาย ๆ อย่างสืบต่อผู้จัดการคนเก่า ที่ลาออกไป มีงานหลายอย่างที่ค้างค้ำ ท่านมี เวลา 90 นาที ศึกษาเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับปัญหาผลผลิต เครื่องมือ ปัญหา กับ ลูกค้า memo สั่งการ รายงานผลการดำเนินการ การนัดหมายประชุมบอร์ด การประชุม กับตัวแทนขาย ตอบโทรศัพท์ที่มีผู้หาหรือมา ให้ท่านระบุว่า จะเลือกทำกิจกรรมใดก่อนหลัง

ระบุแนวทางที่ต้องปฏิบัติและให้เขียนเหตุผล อธิบายชี้แจงในเวลา 15 นาทีสุดท้าย และ รายงานผลโดยวาจา

อนึ่ง ลักษณะและควมได้มาตรฐาน ของกิจกรรม ขึ้นกับผู้ออกแบบ ลักษณะงาน เป้าหมาย ประเภทของธุรกิจหรือองค์การ ตลอดจน เป้าหมายของการดำเนิน ACM นอกจากนี้ ความซับซ้อนของแบบฝึกหัดยังขึ้นกับจำนวน มิติหรือคุณลักษณะที่มุ่งประเมิน

4.2 มิติเชิงพฤติกรรม (behavioral dimensions) หรือบางครั้งเรียกว่า คุณลักษณะ ที่มุ่งประเมินเป็นพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ผลการ วิเคราะห์งานชี้ว่ามีความสำคัญ มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งให้ประสบ ความสำเร็จ ตัวอย่างของมิติต่าง ๆ เช่น ความ เป็นผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ การจัดระเบียบ และการวางแผน การตัดสินใจ การสื่อสารโดยวาจา และการเขียน เป็นต้น ในการดำเนินการ ACM ควรมีการระบุนิยามเชิงปฏิบัติการของมิติแต่ละ ด้าน พร้อมทั้งพฤติกรรมบ่งชี้ (descriptors) ประกอบด้วย อำนาจพยากรณ์ของ ACM ในการประเมินบุคคลจะมีความหมายถูกต้องและเป็นประโยชน์มากหากผู้ประเมินทั้งหลาย มุ่ง พิจารณาข้อมูลเชิงพฤติกรรมโดยเน้นที่มิติ (dimension factors) เป็นสำคัญมากกว่าที่จะ เน้นที่กิจกรรมหรือแบบฝึกหัด ตารางที่ 6 แสดงถึงมิติและนิยามที่นิยมศึกษาใน ACM

ตารางที่ 5: แสดงถึงกิจกรรมและเครื่องมือประเมินของกลุ่มบริษัท Development Dimension International (DDI) (Mullin et al., 1989, p.124)

1. แบบฝึกหัดในตะกร้า

บทบาท ผู้บริหารระดับกลาง การผลิต
งานที่ให้ทำ บริหารงบประมาณ สั่งงาน
ผู้ใต้บังคับ วางแผนโครงการ แรงงานสัมพันธ์
การนำเสนอ ตอบเป็นลายลักษณ์อักษร
ต่อประเด็นต่าง ๆ ตามกิจกรรมย่อยของแบบฝึกหัด
ในตะกร้า

มิติที่ประเมิน การวางแผน การจัดระเบียบ
การวิเคราะห์ปัญหา การวินิจฉัยสั่งการ การมอบ
หมาย การเขียนสื่อ ควบคุม

เวลาที่ปฏิบัติ 3 ชั่วโมง 15 นาที

2. แบบฝึกหัดการวิเคราะห์และการนำเสนอ

บทบาทที่สวม ผู้จัดการ
งาน ให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารระดับสูง
เกี่ยวกับการขยายการผลิต การเงิน การผลิตที่
หลากหลาย

การนำเสนอ รายงานเขียน การนำเสนอ
สั้น ๆ โดยวาจา บันทึกเทปภาพ

มิติที่ประเมิน การวิเคราะห์ปัญหา การ
ตัดสินใจ การนำเสนอโดยการเขียน และโดยวาจา
ระยะเวลาที่ปฏิบัติ 3 ชั่วโมง 15 นาที

3. กิจกรรมการวางแผน

บทบาท ผู้จัดการแผนกการเงินของบริษัท
งาน วางแผนการติดตั้งหน่วยบันทึกข้อมูล
โดยใช้คอมพิวเตอร์

การนำเสนอ เอกสารการวางแผนที่เป็น
ลายลักษณ์อักษร

มิติที่ประเมิน การวางแผน การจัด
ระเบียบ การเขียนสื่อสาร
เวลา 2 ชั่วโมง

4. กิจกรรมการอภิปรายกลุ่ม

บทบาท ผู้บริหารระดับกลาง องค์กร
ขนาดใหญ่

งาน เป็นตัวแทนของแผนก แข่งขันเพื่อ
ให้ได้รับเงินจากงบกองทุน เพื่อมาใช้ประโยชน์ใน
การปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ ให้ได้รับส่วนแบ่งมากที่สุด
และทำงานกลุ่มให้เสร็จได้อย่างรวดเร็วและอย่าง
ยุติธรรม

มิติที่ประเมิน การสื่อสารโดยวาจา การ
นำเสนอโดยวาจา การเป็นผู้นำกลุ่ม

การนำเสนอ การอภิปรายกลุ่ม บันทึก
ข้อมูลโดยใช้ VDO ใช้เวลาประมาณ 2 ชั่วโมง

5. สถานการณ์จำลองโดยใช้การสัมภาษณ์

บทบาท ผู้จัดการ ส่วนส่งเสริมการ
ประหยัคออมของธนาคารแห่งหนึ่ง

งาน คิดค้นพัฒนาและบริหารงานธุรกิจ
ที่กระตุ้นให้พนักงานของธนาคารออมทรัพย์ โดย
เสนอผลประโยชน์จูงใจ

วัตถุประสงค์ ช่วยพนักงานที่ผลการ
ปฏิบัติงานตกต่ำ ช่วยแก้ปัญหาและเพิ่มผลงาน

การนำเสนอ บันทึกความสัมพันธ์โดย
VDO ที่ผู้รับการประเมินมีกับผู้สวมบทบาทที่ผ่านการ
ฝึกอบรมแล้ว

มิติที่ประเมิน การควบคุมตน การ
สื่อสารโดยวาจา และความเป็นผู้นำเฉพาะตน
เวลาที่ใช้ 2 ชั่วโมง

6. แบบรายงานตนเอง

เครื่องมือ แบบรายงานตนเอง 2 ฉบับ
มิติที่ประเมิน ความโน้มเอียงต่อการ
เป็นผู้นำ

เวลา ไม่จับเวลาดำเนินการแต่ไม่ควรเกิน
1 ชั่วโมง 30 นาที

ตารางที่ ๘: มิติต่าง ๆ ที่นิยมใช้ประเมินบุคคลในการดำเนิน ACM

มิติ	คำบรรยาย
การตัดสินใจ	ขอบเขตของข้อสรุปใดที่บรรลุนัดสะท้อนถึงการพิจารณาอย่างรอบคอบถึงหลักฐานที่มีอยู่ทางเลือกปฏิบัติอื่นและการปรับปรุงแก้ไขอันอาจมีได้
ความกล้าตัดสินใจ	ความพร้อมที่จะทำการตัดสินใจ และลงข้อวินิจฉัยเมื่อจำเป็นเหมาะสมทันการณ์ภายใต้ทรัพยากรและข้อมูลที่จำกัด
ความคิดริเริ่ม	ความกระตือรือร้นอย่างแข็งขันที่จะมีอิทธิพลต่อเหตุการณ์ แทนที่จะยอมรับสภาพอย่างเฉื่อยชา
ความเป็นผู้นำ	ความมีประสิทธิภาพในการทำให้กลุ่มปฏิบัติงานให้เสร็จตามเป้าหมายและยอมรับฟังความคิดเห็น
การควบคุมการบริหารงาน	การตระหนักและเห็นความสำคัญของความจำเป็นที่ต้องรักษาการควบคุมกระบวนการดำเนินการ
การสื่อสารทางวาจา	การแสดงตนโดยคำพูด ภาษาท่าทางในสถานการณ์กลุ่มและหนึ่งต่อหนึ่งได้ชัดเจนน่าเชื่อถือ
การวางแผนและการจัดองค์การ	ความมีประสิทธิภาพในการแสวงหาการเตรียม และการเกี่ยวข้องสัมพันธ์ของการทำงานขั้นตอนต่าง ๆ อย่างมีระบบเหมาะสมกับสถานการณ์ กำหนดแนวปฏิบัติมุ่งสู่เป้าหมายได้อย่างเหมาะสม
การวิเคราะห์ปัญหา	ความมีประสิทธิภาพในการระบุ แสวงหา และนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาช่วยแก้ไขปัญหาคือ
การตอบสนอง	การตระหนักและมีปฏิกิริยาทางบวกต่อความต้องการและเอื้ออาทรต่อการให้บริการในหน้าที่
ความกล้าเสี่ยง	ขอบเขตที่แสดงออกถึงพฤติกรรมเสี่ยงใด ๆ ที่สามารถคาดคะเนได้อย่างสมเหตุสมผล
ความไวต่อความรู้สึก	ตระหนัก และระวังไวต่อความต้องการและความรู้สึกของผู้อื่น
ความอดทนต่อความเครียด	ความสามารถปฏิบัติงานได้ดีภายใต้ความกดดันและความเป็นปฏิปักษ์
ความยืดหยุ่น	แนวโน้มที่จะยืนยันในแนวความคิดผ่านการปฏิบัติ จนกระทั่งบรรลุเป้าหมาย หรือเมื่อไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้
การมอบหมายงาน	การมอบอำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ตามการรับผิดชอบ
การสื่อสารโดยการเขียน	แสดงตนและความคิดได้ดีจากการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร อย่างถูกต้องไวยากรณ์ อักษรและการใช้ภาษา
มนุษยสัมพันธ์	ความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการความรู้สึกและความคิดของผู้อื่นได้ดี สามารถยอมรับข้อบกพร่องหรือความไม่สมบูรณ์ของผู้อื่น กระตุ้นให้บุคคลเข้าสู่เป้าหมายได้ดี ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีอย่างมีไหวพริบ และโน้มน้าวความสนใจของผู้อื่นได้

ในการดำเนินการ ACM ควรมีการกำหนดตารางแม่แบบ (matrix) และกำหนดการของการนำกิจกรรมและมิติที่ประเมินของ ACM เพื่อใช้ประกอบการฝึกอบรมผู้ประเมิน การดำเนินการ การอภิปรายผลข้อมูลเชิงพฤติกรรม อีกทั้งจะเป็นประโยชน์ในการมอบหมายงานแก่ผู้รับการประเมินและผู้ประเมินด้วย ดังแสดงไว้ในตารางที่ 7 และตารางที่ 8

ตารางที่ 7: แสดงถึงตารางแม่แบบของกิจกรรมและมิติที่ประเมินของการใช้ ACM ของรัฐบาลกลางประเทศเนเธอร์แลนด์ (Zaal, 1991)

กิจกรรม มิติ	แบบฝึกหัด ตะกร้า	กรณีศึกษา	การอภิปรายกลุ่ม โดยไม่มีผู้นำ	การสัมภาษณ์	การนำเสนอรายงาน
1. ความเป็นผู้นำ	x	-	x	x	-
2. การไว้วางใจความรู้สึก	x	-	x	x	x
3. การวางแผน	x	-	-	-	x
4. การมอบหมายงาน	x	-	-	x	-
5. การตัดสินใจ	x	-	x	x	x
6. การใช้วิจารณ์งาน	-	x	x	x	-
7. การแก้ปัญหา	x	x	x	x	x
8. การพูด	-	-	x	x	x
9. การเขียน	x	x	-	-	-

ตารางที่ 8: ตัวอย่างตารางการดำเนินการ ACM

วัน-เวลา	กิจกรรม	สิ่งที่ประเมิน	
วันแรก ภาคเช้า	8.30-09.00	แนะนำตัวและปฐมนิเทศ และเปิด ACM	-
	9.00-12.00	แบบฝึกหัดในโต๊ะเก้าอี้	การตัดสินใจ การมอบหมายงาน การบริหารเวลา
	12.00-01.00	พักรับประทานอาหารกลางวัน	-
ภาคบ่าย	1.00-2.45	การทดสอบทางจิตวิทยา	บุคลิกภาพ ความถนัด การใช้เหตุผล เจตคติ
	2.45-3.00	พักรับประทานอาหารว่าง	-
	3.00-5.00	กิจกรรมการสวมบทบาทที่กำหนดให้	มนุษยสัมพันธ์ การแก้ปัญหา การวิเคราะห์ข้อมูล
	5.00-6.30	พักรับประทานอาหารเย็น	-
	6.30-7.30	กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์	มนุษยสัมพันธ์ การสื่อสาร การปรับตัว
		ให้การบ้านข้อมูลเกี่ยวกับกรณีศึกษา	
วันที่สอง ภาคเช้า	8.30-8.45	แนะนำกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ	-
	8.45-10.45	การอภิปรายกลุ่มโดยไม่มีผู้นำ	การแก้ปัญหา ความเป็นผู้นำ การสื่อสาร การวิเคราะห์
	10.45-11.00	พักรับประทานอาหารว่าง	-
	11.00-12.30	การวิเคราะห์และนำเสนอผลการกรณีศึกษา	การวิเคราะห์ข้อมูล การนำเสนอ พูดและเขียน
	12.30-1.30	อาหารกลางวัน	-
	ภาคบ่าย	1.30-2.15	การสัมภาษณ์อย่างละเอียด
2.15-3.15		สังคมนิติและตอบแบบสอบถาม	มนุษยสัมพันธ์ มติต่าง ๆ ที่เพื่อนรับรู้
3.15-3.30		ปิด ACM	
วันที่สาม ภาคเช้า	9.00-12.00	กรรมการผู้ประเมิน นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะผู้ดำเนินการประชุมเพื่อรายงานผลการสังเกต การประเมิน (หรืออาจจะมีการอภิปรายเมื่อจบแต่ละกิจกรรมก็ได้)	
ภาคบ่าย	1.00-4.00	กรรมการผู้ประเมินเขียนรายงานผลการสังเกตพฤติกรรม ผู้รับการประเมินที่ได้รับมอบหมาย นักจิตวิทยา อุตสาหกรรมและองค์การเตรียมการแจ้งผลให้ผู้รับการประเมินทราบ	

V.ทัศนวิจารณ์เกี่ยวกับ ACM

ACM เป็นเครื่องมือประเมินบุคคลวิธีหนึ่งที่ได้รับ ความสนใจอย่างกว้างขวางทั้งในระดับ ผู้ปฏิบัติการ และในระดับวิชาชีพ อย่างต่อเนื่องมาตลอด ดังจะเห็นได้จากบทความงานวิจัยที่ ปรากฏในวารสารทางวิชาการต่าง ๆ เช่น journal of Applied Psychology, Personnel Psychology, Human Resource Mangement อยู่เสมอ ๆ มีงานวิจัยหลายครั้งที่รายงานเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพของ ACM ดังที่จะได้กล่าวถึงในตอนนี้

1. ค่าใช้จ่ายเมื่อเทียบกับการสัมภาษณ์

ACM เป็นวิธีการที่นอกจากจะใช้เวลาในการเตรียมการนานแล้วยังเสียค่าใช้จ่ายที่สูงมาก ข้อมูลในตารางที่ 9 (Thornton III, 1992, p. 203) แสดงผลการศึกษาเชิงประจักษ์ไว้

ตารางที่ 9: แสดงผลการวิเคราะห์อัตราประโยชน์ของการสัมภาษณ์เปรียบเทียบกับ ACM

ประเด็น	ผลการศึกษาของ Cascio & Ramos (1986)		ผลการศึกษาของ Burke & Frederick (1986)	
	การสัมภาษณ์	ACM	การสัมภาษณ์	ACM
1. ดัชนีความเที่ยงตรง	.13	.388	.16	.59
2. ค่าใช้จ่ายต่อผู้รับการประเมิน 1 คน (บาท)	7500	17,200	9575	50000
3. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ การปฏิบัติงาน (SDy) (บาท)	252,025		319,725	- 958,325
4. อัตราประโยชน์ (ส่วนที่ได้ต่อผู้ผ่าน ACM 1 คน ในเวลา 2 ปี(บาท)	66,900		63450	- 530,550

จากข้อมูลดังรายงานจะเห็นได้ว่า ค่าสัมประสิทธิ์ ความเที่ยงตรงของ ACM มีสูงกว่า การใช้การสัมภาษณ์เพียงวิธีเดียว ซึ่งแน่นอนว่าค่าใช้จ่ายของการใช้ ACM ย่อมสูงกว่าการ สัมภาษณ์เป็นอย่างมากราว 2.3-5 เท่าตัว แต่หากพิจารณาอัตราประโยชน์ (องค์การจะสูญเสียหรือได้มากน้อยเพียงใดจากกิจกรรมทั้งหลายของ ACM เมื่อพิจารณาตีค่าเป็นเงินทอง) หรือ ความคุ้มค่า ของการใช้ ACM ในการประเมินบุคคลจะให้ผลที่มีช่วงค่าสูง หากบุคคลที่ผ่าน ACM นั้นอยู่ทำงานกับองค์การเท่าใดก็จะยิ่งให้ผลคุ้มค่ามากขึ้น ส่วนค่า SDy นั้นบ่งชี้ว่า ส่วน เบี่ยงเบนของค่าการปฏิบัติงานของผู้ที่ผ่าน ACM มีสูงกว่าค่าของผลการปฏิบัติงานของการใช้ การสัมภาษณ์อย่างเดียว คำนี้นคิดโดยให้ผู้ชำนาญการประเมินราคาค่าของ ACM เทียบกับ ต้นทุนในการผลิต และดำเนินการ ACM

2. ความเที่ยงตรงเชิงพยากรณ์ ดัชนีความเที่ยงตรงเชิงพยากรณ์ของ ACM อยู่ระหว่าง $-.25$ ถึง $+.78$ (Gaugler et al., 1987) มีผู้สนใจศึกษาว่าอำนาจพยากรณ์ของค่าการประเมินโดยภาพรวม (overall assessment rating หรือ OAR) ของ ACM เมื่อนำไปหาสหสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานแล้วเป็นเช่นไร Thornton III (1992) ได้รายงานผลการศึกษาความเที่ยงตรงเชิงพยากรณ์ของ ACM ในระยะเวลาตั้งแต่ปี 1970-1987 สรุปได้ว่า 1. OAR สามารถทำนายการปฏิบัติงานความก้าวหน้าในอาชีพและโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในหน้าที่ได้ 2. อำนาจพยากรณ์ของ OAR อยู่ในช่วงค่าระหว่าง $.27-.63$ โดยค่าดัชนีมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นหากนำไปใช้กับการทำนาย “แวว” ของผู้มีศักยภาพเข้าสู่ตำแหน่ง ซึ่งสอดคล้องกับผลการสังเคราะห์งานวิจัยของ Gaugler และคณะในปี 1987 ดังเสนอไว้ในตารางที่ 1 ที่สรุปว่า ACM เพื่อดูศักยภาพมีอำนาจพยากรณ์สูงกว่า ACM เพื่อการเลื่อนตำแหน่ง 3. จากการศึกษาถึงผล ACM ในระยะ 8-16 ปีของ AT&T พบว่าผู้ที่ผ่าน ACM เกือบร้อยละ 50 ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง ยิ่งอยู่ทำงานนานเท่าใด ACM ก็จะมีอำนาจพยากรณ์สูงมากเท่านั้น

3. ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง ถือว่าเป็นจุดอ่อนที่สุดของ ACM ที่ไม่สามารถให้คำตอบอธิบายได้อย่างชัดเจนเนื่องจากการศึกษาวิจัยชี้ว่าผู้ประเมินกิจกรรม ACM สังเกตพฤติกรรมประมวลเรียบเรียงและเลือกใช้ข้อมูลมาเพื่อการประเมินให้ระดับค่าต่างกันไป (Zedeck, 1986) มีผู้ศึกษาวิจัยหลายท่านสนใจศึกษาสหสัมพันธ์ของการประเมินมิติต่าง ๆ ภายในแต่ละกิจกรรมและของมิติเดียวกันแต่ข้ามกิจกรรม นั่นคือ เป็นการหา 1. ผลการประเมินคุณลักษณะเดียวกันแต่ต่างวิธีการวัด (monotrait heteromethod) หรือสิ่งที่นักวัดผลเรียกว่าความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง (convergent validity) ซึ่งน่าที่จะให้ค่าสหสัมพันธ์ที่สูง 2. พิจารณาค่าสหสัมพันธ์ของการประเมินต่างคุณลักษณะภายในกิจกรรมหนึ่ง ๆ (heterotrait (monomethod) ซึ่งน่าจะมีค่าต่ำเนื่องจากวัดคุณลักษณะที่แตกต่างกันไป หรือที่เรียกว่าความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (discriminant validity) ผลการศึกษาวิจัยหลาย ๆ ชิ้น (Bycio, Alvares, & Hahn, 1987; Harris, Becker, & Smith, 1993; Sackett & Dreher, 1982; Schneider & Schmitt, 1992) ได้ยืนยันว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่างมิติต่าง ๆ ภายในกิจกรรมหนึ่ง ๆ มีค่าสูงกว่าค่าสหสัมพันธ์ของมิติเดียวกันแต่ต่างกิจกรรม ค่าความผันแปรต่าง ๆ ของ ACM อธิบายได้โดยปัจจัยของแบบฝึกหัดของกิจกรรม ซึ่งถือเป็น “exercise form” ไม่ใช่ด้วยมิติเชิงพฤติกรรมหรือคุณลักษณะที่ถือเป็น “exercise content” ดังที่เสนอไว้ในตารางที่ 10 ซึ่งเป็นพหุติณฑ์ที่เกิดจริงจากโลกปฏิบัติและเพื่อความเข้าใจมากขึ้น ผู้เขียนขอเสนอภาพที่ 3 ซึ่งเป็นนัยทฤษฎีที่ควรเป็นของ ACM ประกอบการทำความเข้าใจของผู้อ่าน

ตารางที่ 10: สรุปค่าเฉลี่ยสหสัมพันธ์จากการศึกษาความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของ ACM ใน
โลกปฏิบัติ (Schneider & Schmitt, 1992)

การศึกษาวิจัยของ	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง	ต่างมิติ กิจกรรมเดียวกัน	มิติเดียวกัน แต่ต่างกิจกรรม	ต่างมิติ และต่างกิจกรรม
1. Archambeau (1979)		.33-.57 ⁿ	.10-.51 ⁿ	NA
2. Neidig, Martin, & Yates (1979)	260	NA	NA	NA
3. Sackett & Drehr (1982)	86	.64	.07	.06
	311	.40	.11	.07
	162	.65	.51	.45
4. Turnage & Muchinsky (1982)	1028	.51-.90 ⁿ	.18-.70 ⁿ	NA
	1028	.52-.90 ⁿ	NA	
5. Silverman, Dalessio, Woods, & Johnson (1986)	45 ^b	.65	.54	.44
	45 ⁿ	.68	.37	.31
6. Robertson, Gratton, & Sharpley (1987)	41	.64	.28	NA
	48	.66	.26	NA
	84	.60	.23	NA
	49	.49	.11	NA
7. Bycio, Alvarer, & Hahn (1987)	1170	.75	.36	NA

หมายเหตุ

NA = ไม่มีข้อมูลรายงานไว้

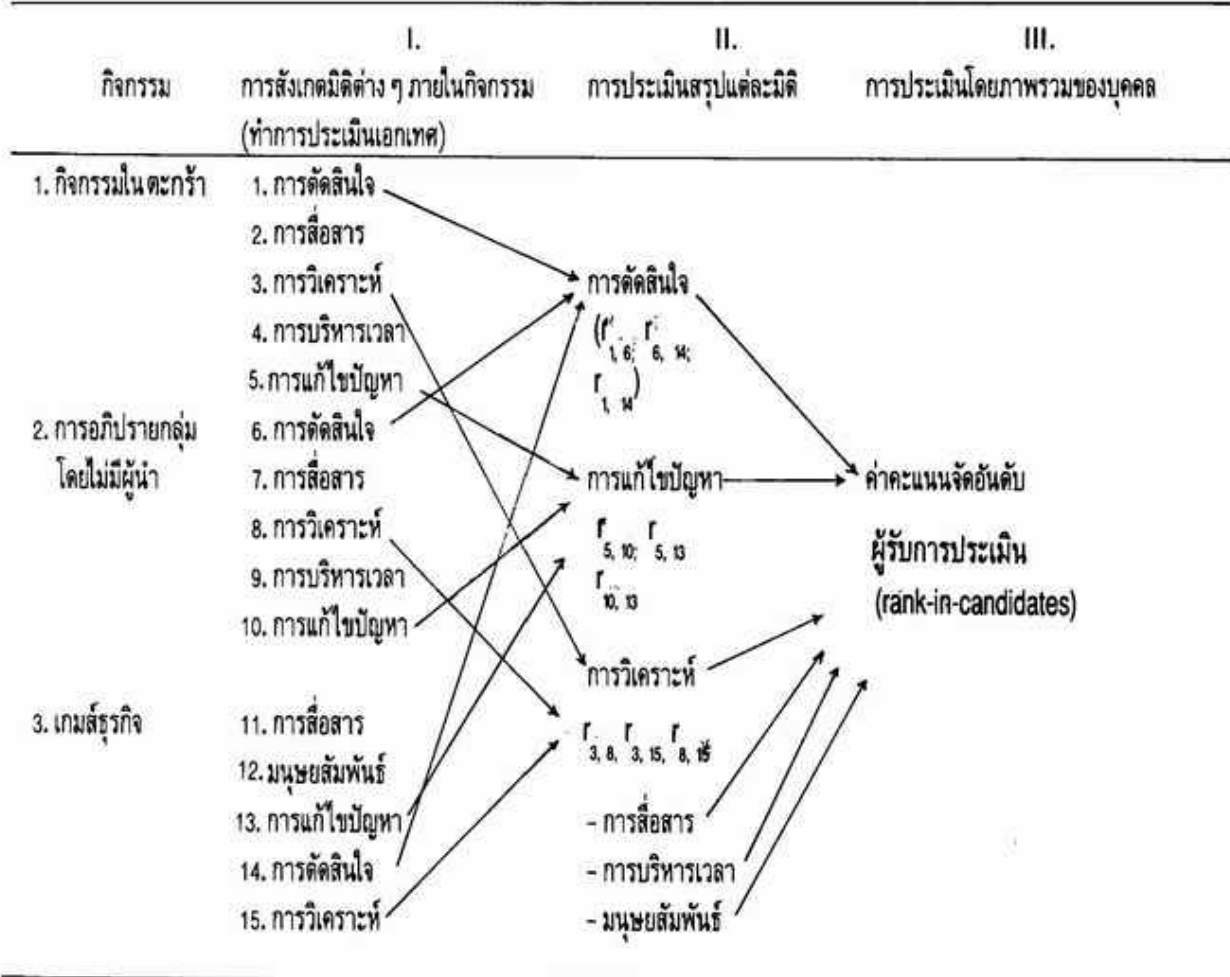
ข. = การอภิปรายผลโดยเน้นที่ละมิติข้ามกิจกรรม

ก = รายงานเป็นช่วงค่าไม่ใช่ค่าเฉลี่ย

ค = การอภิปรายผลโดยเน้นมิติต่าง ๆ ภายในแต่ละกิจกรรม

ค่าเฉลี่ยของสหสัมพันธ์ในคอลัมน์ที่ 3 (ต่างมิติภายในกิจกรรมเดียวกัน) ล้วนแต่มีค่าที่สูงกว่าค่าในคอลัมน์ที่ 4 (มิติเดียวกันแต่ข้ามกิจกรรม) ซึ่งเป็นการบ่งชี้ว่า ผู้ประเมินให้ความสำคัญของกิจกรรมต่าง ๆ มากกว่าเนื้อหาของมิติ

ภาพที่ 3: แสดงถึงความสัมพันธ์ของผลการประเมินของ ACM ที่ควรจะเป็นในเชิงทฤษฎีของการประเมินผู้สมัคร 1 คน (ผู้ประเมิน 3 คน 3 กิจกรรม 8 มิติ)



จากแนวคิดพื้นฐานของ ACM โดยการประเมินหลาย ๆ กิจกรรมและหลาย ๆ คนก็คือ หากพฤติกรรมของคนมีความคงเส้นคงวา แม้จะต่างโอกาสน่าจะมีค่าประเมินที่ไม่แตกต่างกันนักนั่นคือหาก ACM เป็นวิธีการประเมินที่มีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างจริง ก็น่าที่จะแสดงสัมประสิทธิ์ความเที่ยงเชิงสอดคล้องที่สูงกว่าความเที่ยงตรงเชิงจำแนก ตัวอย่างเช่น ค่า $r_{16}; r_{6,14}; r_{1,14}$ น่าที่จะสูงกว่าค่า $r_{12}; r_{13,14}$ และ r_{15} เป็นต้น แต่ในความเป็นจริงกลับเป็นตรงกันข้ามทำให้มีนักวิชาการ psychometrics และจิตวิทยาบุคลากร มีความสงสัยว่า OAR ของ ACM มีอำนาจพยากรณ์ได้อย่างไร Howard (อ้างใน Landy et al., 1994) ถึงกับเสนอให้เลิกใช้ ACM ในการประเมินเพื่อคัดเลือกหรือเลื่อนตำแหน่งผู้บริหาร บ้างก็ว่าผลของ ACM น่าจะจำกัดตามโอกาสและสถานการณ์ (Situational specificity).

4. ทำไม ACM จึงมีค่าพยากรณ์เชิงทำนายที่สูงในระดับที่น่าพึงพอใจ?

มีผู้ให้เหตุผลต่าง ๆ นานา ว่าเหตุที่ ACM สามารถพยากรณ์ได้เพราะมีกระบวนการสร้างการดำเนินการที่ “รัดกุมและได้มาตรฐาน” มีการสังเกตหลายคนในหลายโอกาส โอกาสที่จะถูก “ครอบงำและชี้นำ” โดยผู้ประเมินคนใดคนหนึ่งทำได้ยาก กิจกรรมที่ให้ปฏิบัติก็เกี่ยวข้องกับงานที่ต้องทำ ผลที่ได้ไม่ใช่มาจากการสรุปคาดคะเนแต่อย่างเดียว จากการรายงานผลตรวจสอบทั้งผู้สมัครและผู้ประเมินมีแนวโน้มเห็นด้วยกับการนำ ACM มาใช้โดยเชื่อว่าให้ความยุติธรรมได้ไม่มีโอกาสเลือกปฏิบัติเนื่องเพราะเพศ เชื้อชาติ ศาสนา ถิ่นกำเนิด อายุของผู้สมัครผู้รับการประเมินมากนัก

Klimoski และ Brickner (1987) ได้ยกเหตุผลอื่น ๆ มาอธิบาย “ความได้ผล” ของ ACM มาว่าน่าจะมีสาเหตุอื่น ๆ ร่วมอธิบายได้ คือ

1. เพราะมีการนำข้อมูลผลที่ได้จาก ACM ไปประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งคนที่ได้รับการประเมินได้ลำดับที่ดี ใน ACM ก็ควรมีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งได้สูงขึ้นเร็ว ซึ่งเป็นการบอกย้ำว่า ACM ได้ผลจริง ๆ
2. เพราะมีการเลือกนำผลบางมิติเท่านั้น (ไม่ใช่ผลประเมินภาพรวมโดยสรุป) ที่เกี่ยวข้องกับงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์

3. ผู้รับการประเมินมีความเชื่อว่า การที่ตนได้รับการคัดเลือกให้เข้าร่วม ACM นั้นแสดงว่าตนมีความสามารถเป็นกลุ่มบุคคลที่ได้รับการคัดสรรแล้ว (selected group) จึงมีความมานะพยายามพัฒนาและแสดงความสามารถของตนให้เป็นที่ประจักษ์ในบริบทของการปฏิบัติงาน

4. เชื่อว่าความคงเส้นคงวาของพฤติกรรมในอดีตและปัจจุบันกาลของบุคคล เป็นเครื่องมือที่จะพยากรณ์พฤติกรรมในอนาคตของบุคคลได้ดี การได้รับรู้ข้อมูลในอดีต ปัจจุบันของบุคคลมากเท่าใด ยิ่งทำให้ผู้ประเมินมีความมั่นใจในผลการตัดสินใจของตนมากเท่านั้น
5. กลุ่มคนในระดับบริหาร เป็นผู้ที่มีสติปัญญาไหวพริบทั่วไปดีอยู่แล้ว มีการเรียนรู้อย่างเงียบ (tacit, knowledge) ที่ดีอยู่ในตนอยู่แล้ว เมื่อผ่าน ACM เข้าปฏิบัติงานก็ยังคงมีความคงเส้นคงวาในพฤติกรรม

มีผู้แนะนำให้ปรับปรุง ACM มากมาย อาทิ ให้ใช้แต่เพียงในเชิงการทำนาย เพราะมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาชัดเจน บ้างก็ขอให้พิถีพิถันในด้านของการสร้างการตรวจสอบคุณภาพของ ACM กระบวนการเก็บข้อมูล การประเมินของผู้ประเมิน เป็นต้น



VI บัญญัติ 10 ประการเกี่ยวกับการนำ ACM มาใช้ในการประเมินบุคคล

1. การแต่งตั้งคณะกรรมการควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ 2 ระดับ ระดับอำนวยการติดตามดูแลให้คำแนะนำปรึกษาในเชิงปฏิบัติ และยังทำหน้าที่เป็น board of selection ที่จะคอยพิจารณาถ่วงดุลการยอมรับความเหมาะสมของการดำเนินการ ACM และคณะกรรมการระดับปฏิบัติหรือดำเนินโครงการ ซึ่งจะต้องรู้เห็นเข้าใจเนื้อหาเชิงทฤษฎีของ ACM แล้วพยายามนำมาประยุกต์ทำหน้าที่ติดต่อหากรรมการผู้ประเมิน ติดต่อสถานที่ retreat ดำเนินการ ACM จัดทำงบประมาณติดต่อนัดหมายผู้รับการประเมิน เตรียมเอกสารกิจกรรมที่ต้องดำเนินการของ ACM ติดตามและประเมินผลของการดำเนินการ ACM การฝึกอบรมผู้ประเมิน
สิ่งหนึ่งที่ผู้เขียนจะขอเน้นคือ การสร้างความเข้าใจที่ดีของผู้บริหารที่มีต่อเป้าหมาย กระบวนการดำเนินการ ACM และคุณค่าของ ACM ทั้งนี้เป็นที่ประจักษ์แล้วว่า ACM เป็นวิธีการประเมินบุคคลที่ใช้เวลาและเสียค่าใช้จ่ายสูง การเลือกใช้กับกลุ่มเป้าหมายที่เหมาะสมภายใต้ระบบการบริหารงานที่เกื้อหนุนมอบหมายให้ศึกษาปฏิบัติเรื่องนี้โดยเฉพาะให้ลึกซึ้ง จึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อความเป็นนักประเมินโดยอาชีพนอกเหนือจากตำแหน่งการที่ผู้บริหารมีความเข้าใจ เห็นความสำคัญจะเป็นโอกาสอันดีในการพัฒนาบุคลากร และได้รับงบประมาณสนับสนุน
2. ทำที่ไหนดี? ปกติการดำเนินการ ACM ควรทำที่อื่นใดที่ไม่ใช่สำนักงาน จะเป็นการดีหากหน่วยงานมีศูนย์ประเมิน มีความพร้อมด้านสถานที่และอุปกรณ์ เช่น มีห้องดำเนินการ มีอุปกรณ์และห้องที่จะใช้สร้างสถานการณ์จำลอง โดยเฉพาะ แต่หากติดขัดด้วยงบประมาณมีจำกัดก็อาจจะทำในสำนักงานก็ได้
3. ความที่ปรึกษาดีหรือไม่? ปกติการดำเนินการ ACM ควรอยู่ใต้การกำกับดูแลของนักจิตวิทยา อุตสาหกรรมและองค์การที่มีความรู้เกี่ยวกับ ACM เนื่องจากการดำเนินการ ACM กระทบต่ออนาคตของผู้รับการประเมิน จึงเป็นที่แน่ใจว่า ขั้นตอนการดำเนินการมีความได้มาตรฐานในระดับหนึ่งในทางวิชาการ อีกทั้งขั้นตอนกระบวนการต่าง ๆ ก็หลากหลาย อาทิ การใช้แบบทดสอบ การอภิปรายกลุ่มเพื่อหาข้อสรุป ร่วมกันการแจ้งผลให้ผู้รับการประเมินได้ทราบ
4. ไม่มีการวิเคราะห์งานได้หรือไม่? คำตอบคือไม่ได้ หากมีผลการวิเคราะห์งานอยู่แล้วใช้ของเดิมได้หรือไม่ คำตอบคือได้ หากหน้าที่ความรับผิดชอบไม่เปลี่ยนแปลงนัก ผู้เขียนเห็นว่า การวิเคราะห์งานเป็นรากฐานที่จะช่วยบ่งชี้ว่า ACM จะประสบความสำเร็จมากน้อยแค่ไหน งานของผู้บริหารหลากหลาย แต่ละองค์กรก็จะมีจุดเน้นของหน้าที่ในงานรับผิดชอบแตกต่างกันไป ผลของการวิเคราะห์งานจะช่วยกำหนดค่าน้ำหนักเชิงเปรียบเทียบของหน้าที่ความรับผิดชอบแต่ละอย่างได้ และจะมีผลอย่างมากหากผู้ประเมินไม่สามารถหาข้อสรุปที่เป็นเอกฉันท์ได้ในระยะของการอภิปรายผลการสังเกต นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์งานยังจะช่วยคณะกรรมการดำเนินการ ACM เสาะแสวงหากิจกรรมและเครื่องมือทดสอบที่เหมาะสมกับการดำเนิน ACM ครั้งนั้น ๆ คุณสมบัติของผู้ที่จะเป็นกรรมการประเมินและการเตรียมการฝึกอบรมผู้ประเมินอีกด้วย

วิธีการวิเคราะห์งานควรใช้ทั้งที่มุ่งวิเคราะห์ผู้ปฏิบัติ (ที่ดี-ไม่ดี) และการมุ่งวิเคราะห์งาน (ขอบเขตภาระหน้าที่) การออกแบบข้อมูลที่ดี มีเทคนิคเก็บข้อมูลจากหลายแหล่งหลายวิธีจะทำให้คณะดำเนินการ ACM ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง

5. วัดอะไร? ACM ที่จะได้ผล คือ การมุ่งวัดพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งให้ประสบความสำเร็จ การมีนิยามระบุขอบเขตความหมายของพฤติกรรมที่มุ่งสังเกตจะทำให้คณะดำเนินการ คณะกรรมการประเมินมองหาคุณลักษณะที่ตรงกัน อีกทั้งจะช่วยในการสร้างแบบฟอร์มที่จะใช้ในการประเมินแบบฟอร์มบันทึกผลการสังเกตพฤติกรรมอีกด้วย
6. กิจกรรมควรสร้างเองหรือซื้อกิจกรรมสำเร็จรูป? โดยทั่วไปแล้วหากมีที่ปรึกษาโครงการมีผู้เชี่ยวชาญผู้มีประสบการณ์และนักวิเคราะห์งานอยู่แล้วหน่วยงานที่ดำเนินการ ACM มักจะออกแบบกิจกรรมเอง (locally made) การซื้อ simulation package หรือกิจกรรมต่าง ๆ มานั้น เหมาะกับงานระดับบริหารที่เนื้องานหลากหลาย และยากแก่การออกแบบกิจกรรมให้วัดครอบคลุมทุกด้านได้ ข้อเสียของการซื้อมา คือ แพงและบางอย่างต้องเสียเวลาศึกษาขั้นตอนดำเนินการวัสดุอุปกรณ์อาจไม่มีบริการ ความแตกต่างในเรื่องของวัฒนธรรมก็เป็นจุดหนึ่งที่ควรได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษไม่ควรเลือกกิจกรรมเนื่อง เพราะความง่ายในการจัดหาได้มาหรืออาศัยความสะดวกในการดำเนินการเป็นสำคัญ
7. กำหนดการดำเนินการ การแบ่งระยะการดำเนินการ ACM ออกเป็น 4 ระยะคือ ช่วงแรก ช่วงเตรียมเอกสารวิเคราะห์งานกำหนดมติ

และพฤติกรรมบ่งชี้ ช่วงที่ 2 ช่วงฝึกอบรมผู้ประเมิน ช่วงที่ 3 การดำเนินการทดสอบ ACM กิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติ และช่วงที่ 4 การศึกษาวิจัยประเมินและตรวจสอบดำเนินการ ควรจัดเวลาให้ลำดับกันและกระทำอย่างจริงจัง มีผู้ดำเนินการ ACM หลายคนหลายแห่งเข้าใจว่า ACM มีเพียงแค่ช่วงที่ 3 หลายแห่งไม่มีการศึกษาวิจัยทำเป็นเอกสาร หรือคู่มือดำเนินการ ACM ไม่มีการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของผลการประเมิน ACM กับผลการปฏิบัติงาน ไม่มีการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายว่าคุ้มทุนหรือไม่ ไม่มีการวิเคราะห์ความสอดคล้องของการประเมินระหว่างผู้ประเมิน ความเชื่อถือได้ของผลการประเมิน คือว่า ACM หยุดตรงที่การได้คนมาบรรจุตามตำแหน่งที่ต้องการ ไม่มีการฝึกอบรมผู้ประเมินได้หรือไม่? คำตอบคือไม่ได้ การฝึกอบรมจะช่วยให้ผู้ประเมินได้รับทราบถึงสิ่งที่ต้องสังเกต กิจกรรมของ ACM กระบวนการหรือขั้นตอนการใช้แบบประเมิน วิธีการสังเกตพฤติกรรม การบันทึกข้อมูล แนวทางการประเมินในแต่ละขั้นตอนจากการที่ผู้ประเมินแต่ละคนทำการประเมินแยกเทศจนถึงการประเมินเชิงกลุ่ม การให้ feedback แก่ผู้รับการประเมิน ประสิทธิภาพของ ACM จะได้ผลมากน้อยแค่ไหน ขึ้นกับความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้ประเมินในแต่ละช่วงกิจกรรม ACM เป็นที่น่าสังเกตว่า วัฒนธรรมของสังคมและขององค์การ อาทิ อาวุโส การเน้นความเป็นวิชาการ ความได้มาตรฐานของการดำเนินการ มีผลกระทบต่อความเต็มใจ การให้ความร่วมมือ รับการฝึกอบรมผู้ประเมินของ ACM เป็นอย่างมาก

9. การเตรียมเอกสารและข้อมูลแก่ผู้เข้ารับการประเมินล่วงหน้า เพื่อภาพพจน์และความ

เข้าใจอันดีระหว่างผู้รับการประเมินกับสถาบัน คณะผู้ดำเนินการ ACM พึงจัดเตรียมแฟ้ม ข้อมูลเอกสาร ให้แก่ผู้รับการประเมินได้ทราบล่วงหน้า เช่น แผนผังองค์กร ประวัติความเป็นมา นโยบาย แผนการปฏิบัติงาน ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมที่ต้องให้ศึกษาทำความเข้าใจ มาล่วงหน้า กรณีศึกษาที่จะให้วิเคราะห์ หลายแห่งเปิดเผยเกี่ยวกับคุณลักษณะที่มุ่งประเมินด้วย

10. กลยุทธ์การติดตามผล การดำเนินการ ACM ไม่ควรหยุดอยู่ที่การได้คนมาบรรจุตามตำแหน่งที่ต้องการ แต่พึงมีการวิเคราะห์แบบสอบถาม เก็บข้อมูลที่ได้จากผู้เข้าร่วมกิจกรรม ทั้งจากผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน จากเจ้าหน้าที่ ดำเนินโครงการและบุคคลที่เกี่ยวข้อง มีการ

ศึกษาถึงความสอดคล้องของผลประเมิน ระหว่างกรรมการในแต่ละมิติศึกษาถึงอำนาจ พยากรณ์ของการตัดสินใจประเมินบุคคลของ ACM เทียบกับ ผลการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ที่ได้รับ การพิจารณา/คัดเลือก ประมวลค่าใช้จ่าย วิเคราะห์เชิง cost-benefit ว่ามีความคุ้มค่า มากน้อยเพียงใด เมื่อเทียบกับเครื่องมือ พยากรณ์ชนิดอื่น ๆ ในระยะยาวพึงมีการ ศึกษาวิเคราะห์อรรถประโยชน์ของการนำ ACM มาใช้กับงานขององค์กร การเก็บรวบรวม เป็นคู่มือจะทำให้ข้อมูลเหล่านี้เป็นประโยชน์ อย่างมากกับระดับบริหารขององค์กร เพื่อ ประกอบการตัดสินใจเชิงนโยบาย อีกทั้งเป็น ประโยชน์กับการปรับปรุงพัฒนาสำหรับการ ดำเนินการ ACM ในโอกาสต่อไปข้างหน้า



เพื่อเป็นการประกันว่า ACM ให้ความเที่ยงตรงเต็มที่ หาก ดำเนินการอย่างไม่เหมาะสม หรือใช้สถานการณ์จำลองที่ไม่สอดคล้องกับงาน การดำเนินการ ACM ควรตรวจสอบประเด็น และแนวทางต่าง ๆ ดังที่ปรากฏในตารางที่ 11

ตารางที่ 11: วิธีการเพิ่มความเที่ยงตรงของ ACM (Byham, 1978)

ประเด็น	แนวทางแก้ไขปรับปรุง
1. หลักฐานความเกี่ยวข้องกับงานของมิติต่าง ๆ ที่มุ่งประเมิน	1. การวิเคราะห์งานที่มีขั้นตอนและมีหลักฐานยืนยัน
2. ความเหมาะสมของมิติกับงานปัจจุบัน	2. ตรวจสอบความเกี่ยวข้องของมิติกับลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ ๆ
3. หลักฐานยืนยันความเกี่ยวข้องของแบบฝึกหัด/กิจกรรมที่ใช้กับงาน	3. สืบเนื่องจากผลการวิเคราะห์งานและความสัมพันธ์ของกิจกรรมกับสิ่งที่วัดประเมิน
4. กิจกรรมเหมาะสมกับตำแหน่งงานเป้าหมายหรือไม่?	4. เลี่ยงการออกแบบสร้างและใช้กิจกรรมเนื่องจากความง่ายในการดำเนินการมากกว่าจะดูความสัมพันธ์กับเนื้อหา
5. กิจกรรมสะท้อนถึงพฤติกรรมเป้าหมายที่ต้องการประเมินหรือไม่?	5. ประเมินคุณภาพของกิจกรรมว่าสะท้อนคุณลักษณะที่จะวัดได้เพียงใดจากการหาค่าสหสัมพันธ์ของมิติเดียวกันจากอย่างน้อย 2 กิจกรรม
6. กิจกรรมกระตุ้นพฤติกรรมที่ต้องการหรือไม่?	6. ตัวอย่างวัดความเครียดชนิดใด? เครียดเนื่องจากเวลากัดต้นความคิดต่างกัน หรือเครียดเพราะสถานการณ์บังคับ
7. แบบประเมินเอื้อต่อการอภิปรายกลุ่มเพียงใด?	7. ไม่ควรมีเก็บข้อมูลและลงข้อสรุปหรืออิงข้อมูลบางส่วนเท่านั้น
8. ผู้ประเมินได้รับการฝึกอบรมอย่างทั่วถึง?	8. ทุ่มเวลากับการฝึกอบรมตามกิจกรรมและลงในรายละเอียดตามมิติต่าง ๆ ที่ระบุ
9. ผู้ประเมินมีความเหมาะสมหรือไม่?	9. หลักฐานยืนยันความรู้ความสามารถความเหมาะสม
10. เพียงแค่บันทึกหรือแค่ประเมินพฤติกรรม?	10. จำต้องมีการแลกเปลี่ยนเปรียบเทียบข้อมูลที่สังเกตได้มีเหตุผลอธิบาย
11. ผู้ประเมินตัดสินใจก่อนมีการอภิปรายหรือไม่?	11. ไม่ควรอภิปรายข้อมูลพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตเอกเทศก่อนเวลาอภิปรายกลุ่ม
12. เปรียบเทียบผู้สมัครกับใคร?	12. ไม่ควรประเมินคนกับคน แต่ควรประเมินผู้สมัครเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งไว้
13. การอภิปรายกลุ่มเป็นแค่พิธีหรือทั่ว ๆ ไป	13. พิจารณาว่าอภิปรายมีหลักฐานพฤติกรรมหรือไม่
14. ผู้บริหาร ACM ดำเนินการอภิปรายดีเพียงใด	14. ไม่ปล่อยหรือควบคุมมากเกินไป
15. ผู้รับการประเมินเข้าใจการดำเนินการ ACM หรือไม่?	15. เป้าหมายทำเพื่ออะไร ผลที่ได้ทำอะไร ใครรับรู้ มีสิทธิ์รู้ผล

VII อนาคตของการนำ ACM มาใช้ในประเทศไทย

มีหลายหน่วยงานที่ได้มีการนำ ACM มาใช้ในการสรรหาการคัดเลือกบุคคลเมื่อแรกเข้าองค์กรในระดับปฏิบัติการ (ACM for a selection program) เช่น สำนักงาน ก.พ. ใช้คัดเลือกข้าราชการตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม นักวิชาการสอบกระทรวงการต่างประเทศใช้คัดเลือกเจ้าหน้าที่การทูต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ใช้เพื่อการคัดเลือกอาจารย์ ในภาคเอกชนเท่าที่ทราบยังไม่มีการทำอย่างจริงจัง นอกจากนี้ใช้การทดสอบเชิงสถานการณ์ (situational test) คัดเลือกผู้ที่มีแววเป็นช่างที่ดี การใช้ ACM ยังอยู่ในขอบเขตที่จำกัด

สิ่งที่พึงระวังของการนำ ACM มาใช้คือความได้มาตรฐาน ถูกหลักวิชา ภายใต้การเตรียมการ การดำเนินการที่มีความพร้อมในทรัพยากรด้านต่าง ๆ เราคงไม่สามารถพูดได้เลยว่า การประเมินของเราเป็น ACM หากยังมีลักษณะดำเนินการไม่เป็นไปตามแนวทางและจริยธรรมการดำเนินการ ACM ที่คณะกรรมการเฉพาะกิจเสนอแนะไว้ (Task Force, 1989) การดำเนินการ ACM ไม่ควรหยุดลงเมื่อได้คนบรรจุตามตำแหน่งที่ว่างที่เปิดรับ แต่ควรมีการศึกษาความเที่ยงตรงเชิงพยากรณ์มีการศึกษาถึงประสิทธิภาพที่คุ้มทุน พัฒนาการจากการทำครั้งก่อน ๆ ออกมาเป็นคู่มือดำเนินการ ACM ที่ทีมงานที่มีความรู้ความเข้าใจที่ดีพร้อมจะเป็นตัวคุณ มีการพัฒนาเครื่องมือรองรับ เพื่อมีการนิคมุมแสดงลีลาอรรถประโยชน์ของ ACM เพื่อการระบุศักยภาพผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง หากได้ผลก็ควรมีการสร้างระบบของการนำ ACM ไปใช้เพื่อการเลื่อนเพื่อแต่งตั้งบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้

บริหารระดับสูงต่อไป และอาจจะใช้เพื่อการระบุผลการปฏิบัติงานวินิจฉัยถึงพฤติกรรมการบริหารงานของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในปัจจุบันก็เป็นได้ เพื่อการส่งเสริมพัฒนาการบริหารงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (management development for change) แนวทางของการนำ ACM ไปใช้เพื่อการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในเมืองไทยยังทำได้อีกมากแต่ขอให้ค่อยเป็นค่อยไป

ทั้งนี้และทั้งนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานของบริษัท ต้องทำความเข้าใจกับความจำเป็นของการนำ ACM มาใช้กับตำแหน่งนั้น ๆ กระบวนการต่าง ๆ ของ ACM ค่าใช้จ่าย ความพร้อมของทรัพยากรขององค์กร ทีมงาน พื้นความรู้ประกอบเพื่อการตัดสินใจเลือกนำ ACM มาใช้ให้คุ้มทุนสร้างประโยชน์ได้เต็มที่ ดังนั้น ความเข้าใจที่ดีต่อ ACM จึงเป็นสิ่งสำคัญ ACM ไม่ใช่ fad หรือเป็น a quick fix ที่จะเลือกใช้ได้สะดวกเหมือนการสอบข้อเขียนหรือการสัมภาษณ์ ความเห็นชอบสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงต่อ ACM จะช่วยให้มีการยอมรับนำ ACM ไปปฏิบัติและจะเป็นการปูทางที่ดีสู่การสร้างระบบการประเมินกฎระเบียบรองรับแนวคิดของ ACM ผู้เขียนมีความหวังว่า หากค่อย ๆ เริ่มพัฒนาใช้เวลาสร้างฐานที่มั่นคงภายใน 10-15 ปี ในประเทศไทยจะสามารถมีสถาบันการประเมินบุคคลโดยใช้ ACM เพื่อการระบุศักยภาพสูงสุดของบุคคลว่ามีแววจะเป็น (หรือมีความสามารถปัจจุบัน) ผู้นำที่ดี เป็นนักวิชาชีพที่ดี หรือว่าสมควรมีตำแหน่งสูงสุดแค่ระดับผู้จัดการ ผู้อำนวยการก็เพียงพอแล้ว ACM อาจช่วยบอกได้ว่าใครที่มีแววเป็นนักวิชาการที่ดีได้แต่อาจเป็นผู้บริหารได้ไม่คืนักได้แม้ ACM จะไม่ใช่ยาวนานเอกก็ตาม

VIII ความสับสน

ACM เป็นแหล่งรวมของวิธีการประเมินบุคคล กระบวนการสร้างการดำเนินการต้องใช้เวลาใช้งบประมาณสูง ใช้ความสามารถของแต่ละฝ่ายเข้าช่วยเหลือนัน องค์การควรประเมินความจำเป็นของ ACM มาใช้กับตำแหน่งนั้น ๆ โดยเทียบข้อดีข้อเสียกับเครื่องมือที่ใช้อยู่ปัจจุบันไม่ควรทำ ACM เนื่องจาก fad สมัยนิยม หรือไม่ยอมพัฒนาเครื่องมือเดิมที่มีหรือใช้อยู่ หากทำ องค์การควรเริ่มจากสิ่งที่มีอยู่และสิ่งที่ทำได้ตามวิสัยความสามารถและความพร้อมต่าง ๆ เท่าที่จะทำได้ จากนั้นค่อยพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น โปรดระลึกอยู่เสมอว่า ACM ไม่ใช่สถานที่ (place) แต่เป็นกระบวนการ (processes) ของการประเมิน ผู้เขียนยังหวังว่าท่านผู้อ่านจะไม่เผลอคิดว่า ACM เป็นยาชอนานเอก (panacea) ที่จะฝากความหวังแก้ไขปัญหาทุก

เรื่องของการประเมินได้ สิ่งหนึ่ง ที่ผู้เขียนอยากจะเสนอ "voice of concern" คือการทำความเข้าใจกระบวนการของ ACM และเหตุผลเชิงวิชาการเบื้องหลังของ ACM ให้ถ่องแท้ ศึกษาแม่แบบของนานาชาติประเทศที่มีการทำ ACM ก่อนที่จะ "ฉีกมุม" หรือประยุกต์มาใช้ให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์การ สนองตอบนโยบายการบริหาร ACM จึงจะให้ผลที่ดูเข้าท่า แต่จะคุ้มค่าหรือไม่เพียงไร ก็ควรที่จะมีการติดตามประเมินผลการเตรียมความพร้อมด้านเครื่องมือ ทีมผู้ปฏิบัติก็เป็นสิ่งสำคัญไม่น้อย ACM เป็นเหมือนการเจริญเติบโตของเด็กทารกที่ต้องมีพัฒนาการ (developmental tasks) เป็นขั้นเป็นตอน การที่พอเกิดมาแล้วจะให้วิ่งได้เลยทันทีจะเป็นการเจริญเข้าสู่ความล้มเหลว ความไม่คุ้มทุน หาใช่ความสำเร็จไม่

น้ำใจไมตรี
ที่มีต่อกัน
บอกความ
สัมพันธ์
ฉันเพื่อน
พี่น้อง



ธนาคารกรุงเทพ จำกัด
เพื่อนคู่คิดมิตรคู่บ้าน

บรรณานุกรม

- Bender, J.M. (1973). What is "typical" of assessment centers? Personnel Journal, 47, 50-57.
- Bray, D.W. & Grant, D.L. (1966). The assessment center in the measurement of potential for business management. Psychological Monographs, 80, 1-27.
- Bycio, P., Alvares, K.M., & Hahn J. (1987). Situational specificity in assessment center ratings: A confirmatory factor analysis. Journal of Applied Psychology, 72, 463-474.
- Byham, W.C., (1978) How to improve the Validity of an assessment center. Training and Development Journal, November, 4-6.
- Byham, W.C., & Thornton, III. G.C. (1986). Assessment centers p.143-166. In. M.J. Burke (Ed.) Performance assessment: Applications and methods. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Campbell, R.J. & Bray, D.W. (1993) Use of an assessment center as an aid in management selection. Personnel Psychology, 46, 691-699.
- Elgood, C. (1984). Handbook of management games. 3rd ed. Vermont: Gower Publishing Company.
- Gaugler, B.B., Rosenthal, DB., Thornton III, G.C., & Bentson, C. (1987). Meta-analysis of assessment center validity. Journal of Applied Psychology, 72, 493-451.
- Gaugler, B.B., & Thornton III, G.C. (1989). Number of assessment center dimensions as a determinant of assessor accuracy. Journal of Applied Psychology, 74, 611-618.
- Harris, M.M., Becker, S.S., & Smith. D.E. (1993). Does the assessment center scoring method affect the cross-situational consistency of ratings? Journal of Applied Psychology, 78, 675-678.
- Howard, A. & Bray, D.W. (1988). Managerial lives in transition: Advancing age and changing times. New York: Guilford Press.
- Hunter, J.E., & Hunter, R.F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance, Psychological Bulletin, 96, 72-98.
- Keil, E.C. (1981) Assessment centers: A guide for human resource management. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Klimoski, R. & Brickner, M. (1987). Why do the assessment centre work?: The puzzle of the assessment center validity. Personnel Psychology, 40, 243-260.
- Landy, F.J., Shankster, L.J., & Kohler, S.S. (1994) Personnel selection and placement. Annuals Review of Psychology 45, 261-296.

- More, H.W., & Unsinger, p. (1987). The police assessment center. Ill: Charles C. Thomas Publisher.
- Moses, J.L., & Byham, W.C. (Eds) (1977). Applying the assessment center method. New York: Pergamon Press.
- Mullin, R.F., Shaffer, P.L., & Grelle, M.J. (1991). A study of the assessment center method of teaching basic management skills. In J.D. Bigelow (Ed.). Managerial skills: Exploration in practical knowledge. CA: SAGE.
- Ritchie, R.J. & Moses, J.L. (1988). Assessment centers p. 259-270. In Sidney Gael (Ed.). The job analysis: Handbook for business, industry, and government. New York: John Wiley & Sons.
- Sackett, P.R., & Wilson, M.A. (1982). Factors affecting the consensus judgment process in management assessment centers. Journal of Applied Psychology, 67, 10-17.
- Schneider, J.R., & Schmitt, N. (1992). An exercise design approach to understanding assessment center demension and exercise constructs Journal of Applied Psychology, 77, 32-41.
- Slivinski, L.W., Grant, K.W., Bourgeois, R.P., & Pederson, L.D. (1977). Development and application of a first level management assessment centre. Ottawa: The Public Service Commission of Canada.
- Task Force on Assessment Center Guidelines (1989). Guidelines and ethical considerations for assessment center operation. Public Personnel Management, 18/4, Winter, 457-470.
- Thornton III. G.C. (1991). Assessment centers in human resource management. Massachusetts : Addison-Wesley.
- Thornton III, G.C., & Byham, W.C. (1982). Assessment center and managerial performance. New York: Academic Press.
- Yan, T.R., & Slivinski, L.W. (1976). A history of the assessment center method in the military. Ottawa: The Public service Commission of Canada.
- Zaal, J.N. (1991). Assessment centers at the Dutch central government p. 227-250. In Hambleton, R.K., & Zaal, J.N. (Eds.) Advances in educational and psychological testing. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Zedeck, S. (1986). A process analysis of the assessment center method. In B.M. Staw & I.I. Cummings (Eds.), Research in organizational behavior (Vol. 8 pp. 259-296). Greenwich, Ct: JAI, Press.

ปัญหาบุคลากรภาครัฐ

นิวัฒน์ วัชรอรการ

ระบบราชการอาจกล่าวได้ว่าเป็นระบบธุรกิจที่ยิ่งใหญ่ที่สุดของประเทศ เพราะมีบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนี้ไม่น้อยกว่า 2 ล้านคน บุคลากรเหล่านี้เป็นผู้ที่มีความรู้หลากหลาย เป็นนักบริหารที่ดีเด่น เป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ เช่น ด้านการแพทย์ วิศวกรรม เทคโนโลยี เศรษฐศาสตร์ รวมถึงตลอดจนถึงนักคิดนักปฏิบัติ และผู้ใช้แรงงานโดยทั่วไป ในอดีตที่ผ่านมาแม้ว่าระบบการเมืองของประเทศจะไม่มั่นคงไม่ว่าจะเป็นปัญหาทางด้านการเมือง การปกครองก็ดี แต่ระบบราชการก็สามารถปฏิบัติงานต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่นจึงทำให้ระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศมั่นคงมาโดยตลอด ทั้งนี้ เนื่องจากบุคลากรในระบบราชการส่วนมากเป็นผู้ที่มีความสามารถมีประสิทธิภาพ ตั้งใจปฏิบัติงานตามกฎระเบียบข้อบังคับ ของทางราชการที่กำหนดไว้โดยไม่คำนึงถึงความเปลี่ยนแปลงด้านการเมือง

บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถของระบบราชการมีแนวโน้มลดลงอย่างรวดเร็วในช่วงระยะ 10 ปีที่ผ่านมา ทั้งนี้เนื่องจากสาเหตุหลายประการ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ เศรษฐกิจของประเทศได้เจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว ซึ่งในบางปีเศรษฐกิจของประเทศได้เจริญเติบโตมากกว่าร้อยละ 10 จนมีผู้ให้สมญานามประเทศไทยว่าเป็นเสือเศรษฐกิจตัวใหม่ของทวีปเอเชีย ความเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วของภาคธุรกิจเอกชน ทำให้ภาคธุรกิจเอกชนขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความ

สามารถในด้านต่างๆ ทางแก้ปัญหาของภาคธุรกิจในด้านนี้ก็คือดึงเอาบุคลากรของระบบราชการไปทดแทน โดยการให้ค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจต่างๆ ที่ดีกว่าแก่ข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถ ที่ประสงค์จะย้ายไปปฏิบัติงานในภาคเอกชน ดังนั้น จึงทำให้ข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถไหลออกจากระบบราชการเป็นจำนวนมาก

2. การแข่งขันด้านตลาดแรงงาน ภาวะเศรษฐกิจที่เจริญเติบโตอย่างรวดเร็วของประเทศ ทำให้การแข่งขันด้านแรงงานเป็นไปอย่างรุนแรง อัตราค่าจ้างแรงงานทุกประเภทได้เพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะค่าจ้างแรงงานในสาขาวิชาชีพที่ภาคเอกชนมีความต้องการสูง เช่น วิศวกร สถาปนิก สายงานด้านการแพทย์ และวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี ทางภาคเอกชนได้กำหนดอัตราค่าจ้างให้แก่ผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยในระดับปริญญาตรี ซึ่งยังไม่มีประสบการณ์ในการทำงานสูงถึงเดือนละไม่น้อยกว่า 10,000 บาท ในขณะที่ภาคราชการได้บรรจุบุคคลในสาขาเหล่านี้เข้าทำงานในอัตราเดือนละ 5,560 บาท หรืออย่างสูงก็ไม่เกิน 7,200 บาท ในสาขาแพทยศาสตร์ ความแตกต่างของอัตราเงินเดือนในระดับบรรจุดังกล่าวเป็นผลทำให้ผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยไม่นิยมสมัครเข้ารับราชการ

3. อัตราค่าจ้างของภาคเอกชนมีความยืดหยุ่นสูง อัตราค่าจ้างในตลาดแรงงานนั้นจะขึ้นอยู่กับความต้องการของตลาดและปริมาณแรงงานที่มีอยู่ในท้องตลาด ดังนั้น ในสายงาน

ที่มีกำลังการผลิตไม่เพียงพอและตลาดมีความต้องการสูง อัตราค่าจ้างก็จะสูงกว่าสายงานอื่น ๆ ภาคเอกชนสามารถที่จะปรับปรุงอัตราค่าจ้างของสายงานต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและปริมาณแรงงานในท้องตลาดได้อย่างรวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ ดังนั้นองค์กรภาคเอกชนจึงสามารถกำหนดอัตราค่าจ้างของสายงานที่ขาดแคลนให้สูงกว่าสายงานอื่นได้ แม้แต่สายงานบางสายงานที่มีปริมาณการผลิตมาก องค์กรเอกชนก็สามารถคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถสูงได้ง่ายโดยการกำหนดอัตราเงินเดือนให้สูงกว่าบุคคลอื่นในสายงานเดียวกันได้ แต่ระบบราชการเป็นการกำหนดอัตราเงินเดือนโดยคำนึงถึงระยะเวลาการเรียนเป็นสิ่งสำคัญ ผู้เรียนจบหลักสูตรปริญญาตรี 4 ปี ไม่ว่าจะป็นสายงานที่ขาดแคลน หรือสายงานทั่วไป หรือเป็นผู้ที่มีความสามารถสูงมีผลการเรียนดีเยี่ยม หากเข้ารับราชการแล้วก็จะได้รับอัตราเงินเดือนแรกบรรจุเท่ากันคือ 5,560 บาท โดยไม่สามารถกำหนดอัตราเงินเดือนให้มีความแตกต่างกัน ลักษณะเช่นนี้จึงไม่ดึงดูดให้บุคคลในสายงานที่ขาดแคลน หรือผู้ที่มีความสามารถสมัครเข้ารับราชการ

4. ภาพลักษณ์ของระบบราชการ โดยเหตุที่ระบบราชการเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่มาก เพื่อควบคุมการปฏิบัติงานของข้าราชการให้เป็นไปอย่างถูกต้อง ป้องกันความรั่วไหลและการประพฤติมิชอบในระบบราชการ จึงจำเป็นต้องมีกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ มากมาย เพื่อควบคุมการปฏิบัติงานของข้าราชการให้อยู่ในระเบียบวินัย จึงทำให้การปฏิบัติงานของข้าราชการเป็นไปอย่างล่าช้า อึดอัด โดยเหตุที่ระบบราชการมีข้าราชการอยู่จำนวนมาก แต่ละคนต่างก็มีแนวความคิด ความ

ประพฤติที่แตกต่างกัน ข้าราชการที่ประพฤติชั่วอาศัยอำนาจหน้าที่ของทางราชการแสวงหาผลประโยชน์เข้าตัวเอง จึงมีอยู่จำนวนหนึ่ง แต่เมื่อเทียบกับคนหมู่มากแล้ว ข้าราชการประเภทนี้มีอยู่ไม่มากนัก แต่โดยสภาพทางสังคมและจิตวิทยาทางสังคมแล้ว คนส่วนมากมีความต้องการที่จะรับรู้สิ่งที่ไม่ดีงามของบุคคลอื่นมากกว่าด้านอื่น ประกอบกับระบบราชการไม่มีระบบประชาสัมพันธ์ที่ดีพอ สื่อมวลชนต่าง ๆ จึงเสนอข่าวแต่สิ่งที่ไม่ดีงามของระบบราชการ ทำให้ภาพลักษณ์ของระบบราชการที่ออกมาสู่ประชาชนมีแต่สิ่งที่ไม่ดี เช่น ระบบราชการที่ล่าช้า อึดอัด ข้าราชการชอบประพฤติชั่ว รับสินบน มีผลทำให้คนรุ่นใหม่มีความฝังใจต่อระบบราชการในแง่ลบ ประกอบกับระบบค่าตอบแทนของทางราชการต่ำกว่าภาคเอกชนมาก เป็นผลทำให้บุคคลที่จะสมัครเข้าสู่ระบบราชการลดน้อยลง

เมื่อบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถลดน้อยลงอันเนื่องมาจากการเกษียณอายุ การลาออกไปสู่ภาคเอกชน และประกอบกับบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสมัครเข้าสู่อาชีพราชการลดน้อยลง จะมีผลทำให้ระบบการผลิตของประเทศเกิดความไม่สมดุลย์ขึ้นในอนาคต หากภาคเอกชนมีแต่บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ข้าราชการซึ่งเป็นผู้ดูแลผลประโยชน์ต่าง ๆ ให้แก่ส่วนรวมเป็นผู้กำกับตรวจสอบให้ภาคเอกชนดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ เพื่อความผาสุกของสาธารณชนและสาธารณสมบัติ ถ้าข้าราชการไม่มีความรู้ความสามารถเทียบเท่าบุคลากรภาคเอกชนแล้ว จะไปกำกับตรวจสอบดูแลการปฏิบัติงานของภาคเอกชนได้อย่างไร ความไม่สมดุลย์ของบุคลากรระหว่างภาครัฐ

และเอกชน จะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการผลิตและการปฏิบัติงานของภาคเอกชนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ในการรับสมัครสอบแข่งขันบุคคลเข้ารับราชการของ ก.พ. ครั้งที่ 1/2536 ในตำแหน่งนิติกร 3 บุคลากร 3 เศรษฐกร 3 นักบัญชี 3 นักวิชาการเงินและบัญชี 3 เจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ 3 มีผู้สมัครสอบนับหมื่นคน แต่จากการสำรวจตัวอย่างจำนวน 3,500 คน ปรากฏข้อมูลส่วนหนึ่งว่า ผู้สมัครสอบจะเป็นหญิงมากกว่าชายในสัดส่วน 2:1 ผู้สมัครสอบส่วนมากมีอาชีพเป็นลูกจ้างภาคเอกชนร้อยละ 45 เป็นข้าราชการร้อยละ 24 กำลังศึกษาต่อและอาชีพอื่น ๆ ร้อยละ 21 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้

สมัครสอบส่วนมากเป็นผู้ที่มีงานทำอยู่แล้ว คะแนนการเรียนของผู้สมัครสอบส่วนมากอยู่ในระหว่าง 2.00-2.50 ประมาณร้อยละ 65 และผู้ที่มีคะแนนการเรียนตั้งแต่ 3.01 ขึ้นไปมีอยู่ประมาณร้อยละ 5 กลุ่มบุคคลเหล่านี้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยเปิดของรัฐประมาณร้อยละ 4 มหาวิทยาลัยเปิดประมาณร้อยละ 70 สถาบันการศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการร้อยละ 13 และสถาบันการศึกษาของเอกชนร้อยละ 12 ลักษณะข้อมูลบางส่วนเช่นนี้ จะแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มระบบราชการได้พอสมควร ซึ่งรัฐบาลจะต้องรีบดำเนินการปรับปรุงระบบราชการและวิธีการสรรหาข้าราชการอย่างเร่งด่วน

การประกันภัยเป็นการสร้าง หลักประกันที่มั่นคง สำหรับเหตุร้ายที่อาจเกิดขึ้นได้... ในอนาคต

- | | |
|-----------------------|----------------------------|
| รับประกันวิภคภัย | - อุบัติเหตุส่วนบุคคล |
| - อัคคีภัย | - อุบัติเหตุเดินทาง |
| - รถยนต์ | - ผู้เล่นกอล์ฟ |
| - ทางทะเลและขนส่ง | - ความรับผิดชอบบุคคลภายนอก |
| - สิ้นค้าระหว่างขนส่ง | - ฯลฯ |

หากท่านประสงค์จะทราบรายละเอียด โปรดติดต่อบริษัทฯ หรือสำนักงานติดต่อหรือตัวแทนบริษัทฯ ทั่วประเทศ



บริษัท นำสินประกันภัย จำกัด (มหาชน)

司公限有份股險保成南

NAM SENG INSURANCE PUBLIC COMPANY LIMITED

438/18, 30 ถ.ราชวิถี เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร 10400

โทร. 2450134, 2480225 โทรสาร 2485741, 2485743

ตารางที่ 1
จำนวนผู้สมัครสอบ จำแนกตามเพศ อายุ และอาชีพ

หน่วย : คน (ร้อยละ)

เพศ	อายุ (ปี)				อาชีพปัจจุบัน						ยอดรวม
	21-25 ปี	26-30 ปี	มากกว่า 30 ปี	รวม	ถูกจ้างเอกชน	ข้าราชการประเภทอื่น	ข้าราชการพลเรือน	ศึกษาคือ	อื่น ๆ	รวม	
ชาย	267 (25.5)	511 (48.9)	268 (25.6)	1,046 (100.0)	379 (36.2)	91 (8.7)	122 (11.7)	367 (35.1)	87 (8.3)	1,046 (100.0)	1,046 (29.9)
หญิง	723 (29.4)	1,251 (51.0)	480 (19.6)	2,454 (100.0)	1,183 (48.2)	88 (3.6)	533 (21.7)	457 (18.6)	193 (7.9)	2,454 (100.0)	2,454 (70.1)
รวม	990 (28.3)	1,762 (50.3)	748 (21.4)	3,500 (100.0)	1,562 (44.6)	179 (5.1)	655 (18.7)	824 (23.5)	280 (8.0)	3,500 (100.0)	3,500 (100.0)

ตารางที่ 2
จำนวนผู้สมัครสอบจำแนกตามเพศและระดับคะแนนการเรียน

หน่วย : คน (ร้อยละ)

เพศ	คะแนน 2.00-2.50	2.51-3.00	3.01-3.50	3.51-4.00	รวม
ชาย	671 (64.1)	348 (33.3)	25 (2.4)	2 (0.2)	1,046 (100.0)
หญิง	1,587 (64.7)	708 (28.9)	143 (5.8)	16 (0.7)	2,454 (100.0)
รวม	2,258 (64.5)	1,056 (30.2)	168 (4.8)	18 (0.5)	3,500 (100.0)

ตารางที่ 3

จำนวนผู้สมัครสอบจำแนกตามสถาบันการศึกษาที่สำเร็จ

หน่วย : คน (ร้อยละ)

สถาบันการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย		
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	48	1.4
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	34	1.0
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	23	0.7
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	15	0.4
สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้	12	0.3
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	8	0.2
มหาวิทยาลัยศิลปากร	5	0.1
มหาวิทยาลัยบูรพา	4	0.1
มหาวิทยาลัยขอนแก่น	3	0.1
มหาวิทยาลัยนเรศวร	2	0.1
มหาวิทยาลัยรามคำแหง	2,153	61.5
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	296	8.4
สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ		
สถาบันราชภัฏ (วิทยาลัยครู)	449	12.8
สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล	20	0.6
มหาวิทยาลัยเอกชนและเทียบเท่า	429	12.3
รวม	3,500	100.0

การปรับปรุงระบบราชการญี่ปุ่นและฟิลิปปินส์

วีระ ไชยธรรม*

ในยุคโลกาภิวัตน์ เรื่องที่หลาย ๆ ประเทศกำลังตื่นตัวและเอาใจใส่อย่างยิ่งคือการปรับปรุงระบบราชการให้มีขนาดเล็กกระทัดรัดใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วย ลดงานที่รัฐไม่จำเป็นต้องดำเนินการเองให้เอกชนซึ่งมีความพร้อมดำเนินการแทน เพื่อลดขนาดกำลังคนภาครัฐให้เล็กลง มีความคล่องตัวที่จะให้บริการประชาชนได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึง วิธีการศึกษาที่ทำได้ค่อนข้างสะดวก รวดเร็ววิธีหนึ่งนั้น คือการศึกษารูปแบบหรือแนวทางจากต่างประเทศที่มีลักษณะต่าง ๆ คล้ายคลึงหรืออยู่ในเขตใกล้เคียงกับประเทศไทย จึงใคร่ขอเสนอรูปแบบและแนวทางที่ 2 ประเทศ คือ ญี่ปุ่น และฟิลิปปินส์ (ซึ่งผู้เขียนได้มีโอกาสไปศึกษาและดูงานมาแล้ว) ดำเนินการปรับปรุงระบบราชการรวมทั้งผลสำเร็จที่ 2 ประเทศนี้ได้รับ เป็นกรณีที่น่ามาศึกษาเปรียบเทียบกับ การปรับปรุงระบบราชการไทยที่กำลังดำเนินการอยู่ โดยจะขอเสนอในเชิงเปรียบเทียบเป็นหัวข้อดังนี้

ลักษณะ/เรื่อง	ญี่ปุ่น	ฟิลิปปินส์
การบริหาร/การปกครอง	ประชาธิปไตยแบบรัฐสภา (Parliament) มีสมเด็จพระจักรพรรดิเป็นประมุข นายกรัฐมนตรีเป็นหัวหน้าฝ่ายบริหาร รัฐสภาประกอบด้วยวุฒิสภา และสภาผู้แทนราษฎรซึ่งมาจากการเลือกตั้งทั้งสองสภา นายกรัฐมนตรีต้องมาจากการเลือกตั้งเท่านั้น	ประชาธิปไตยแบบสาธารณรัฐ (Republic) มีประธานาธิบดี ที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรงเป็นประมุข และหัวหน้ารัฐบาล สภา Congress ประกอบด้วยสภาผู้แทนราษฎรและวุฒิสภา ซึ่งสมาชิกมาจากการเลือกตั้งทั้งหมด

* เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ๑ ส่วนวิจัยและพัฒนา สำนักพัฒนาโครงสร้างส่วนราชการและอัตรากำลัง สำนักงาน ก.พ.

ลักษณะ/เรื่อง	ญี่ปุ่น	ฟิลิปปินส์
กระทรวงและรัฐมนตรี	<p>มีสำนักนายกรัฐมนตรีและกระทรวงอื่น ๆ อีก 12 กระทรวง (Ministries) ในสำนักนายกรัฐมนตรีมีหน่วยงาน (Agencies) เทียบเท่ากระทรวงอีกหลายหน่วยงาน รัฐมนตรี (Minister) เป็นผู้บริหารสูงสุดของกระทรวง มีปลัดกระทรวงฝ่ายรัฐสภา (Parliamentary Vice-Minister) และปลัดฝ่ายบริหาร (Administrative Vice-Minister) ช่วยบริหาร ปลัดกระทรวงฝ่ายรัฐสภาเป็นข้าราชการการเมือง ปลัดกระทรวงฝ่ายบริหารเป็นข้าราชการประจำ กระทรวงสำคัญ 3 กระทรวง ได้แก่ <u>International Trade and Industry/Agriculture Forestry and Fisheries</u> และ Finance มีปลัดกระทรวงฝ่ายรัฐสภา 2 ตำแหน่ง ปลัดกระทรวงฝ่ายบริหาร 1 ตำแหน่ง นอกนั้นมีอย่างละ 1 ตำแหน่ง สำนักงบประมาณ (Budget Bureau) เป็นกรมอยู่ในกระทรวงการคลังเช่นเดียวกับอังกฤษ</p>	<p>มีกระทรวง (department) หรือหน่วยงานที่เทียบเท่ากระทรวง 28 กระทรวง มีรัฐมนตรี (Secretary) เป็นผู้บริหาร มีปลัดกระทรวง (Undersecretary) ช่วยบริหาร ปลัดกระทรวงเป็นข้าราชการประจำ (Career) ซึ่งบางกระทรวงมีมากกว่า 1 ตำแหน่ง กระทรวงที่สำคัญคือ <u>กระทรวงการค้าและอุตสาหกรรม</u> กระทรวงการงบประมาณและการบริหาร กระทรวงกิจการมุสลิมและชนส่วนน้อย (Muslim Affairs and Cultural Minorities Department) การแต่งตั้งตำแหน่ง non-career ระดับสูง เช่น ประธาน ก.พ. ประธานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน เป็นต้น จะมี Commission on Appointment โดยเฉพาะ</p>
องค์การกลางบริหารงานบุคคล	<p><u>มีองค์การกลางบริหารงานบุคคล</u> แห่งเดียว คือ ก.พ. (National Personnel Authority) หรือ NPA เป็นองค์กรอิสระดูแลต่าง ๆ โดยคณะรัฐมนตรี มีกรรมการเต็มเวลา (Full-time Commissioners) 3 คน ซึ่งแต่งตั้งโดยคณะรัฐมนตรี เมื่อได้รับความเห็นชอบจากรัฐสภา กรรมการ ก.พ. มีวาระการดำรงตำแหน่ง 4 ปี วันเริ่มต้นและสิ้นสุดวาระของทั้ง 3 ท่านไม่ตรงกัน ดำรงตำแหน่งได้ไม่เกิน 3 วาระ ประธาน ก.พ. มีฐานะเทียบเท่ารัฐมนตรี เลขาธิการ</p>	<p><u>มีองค์การกลางบริหารงานบุคคล</u> แห่งเดียว คือ ก.พ. (Civil Service Commission) เป็นองค์กรอิสระที่กำหนดไว้ในกฎหมายรัฐธรรมนูญ มีกรรมการเต็มเวลา (Full-time Commissioners) 3 คน แต่งตั้งโดยประธานาธิบดี มีวาระการดำรงตำแหน่ง 7 ปี และเป็นได้วาระเดียว แต่วาระเหลื่อมกันเช่นเดียวกับญี่ปุ่น กรรมการ 1 ท่าน จะได้รับแต่งตั้งเป็นประธาน ก.พ. ซึ่งมีฐานะเทียบเท่ารัฐมนตรี เลขาธิการ (Executive Director) ซึ่งเป็นข้าราชการ</p>

ลักษณะ/เรื่อง	ญี่ปุ่น	ฟิลิปปินส์
	<p>ก.พ. (Secretary-General) มีฐานะเทียบเท่าปลัดกระทรวงฝ่ายบริหาร สำนักงาน ก.พ.ญี่ปุ่นแบ่งส่วนราชการออกเป็น Bureau ต่าง ๆ คือ บริหาร ค่าตอบแทน พนักงานสัมพันธ์ การบรรจุแต่งตั้ง ระบบวินัยและอุทธรณ์ สถาบันพัฒนาข้าราชการ และมีสำนักงานระดับภาค (Regional Offices) สำหรับช่วยเหลือให้คำแนะนำจังหวัดต่าง ๆ ซึ่งเป็นการบริหารส่วนท้องถิ่น</p>	<p>ประจำ (Career) เป็นหัวหน้าข้าราชการประจำสำหรับการบริหารในส่วนข้าราชการระดับสูง (Career Executive Service) ได้แยกไปตั้งเป็น Career Executive Service Office ซึ่งเป็นระบบต่างหากสำหรับข้าราชการตำแหน่งที่สูงกว่าหัวหน้ากองหรือเทียบเท่าไปถึงปลัดกระทรวง ผู้จะดำรงตำแหน่ง CES จะต้องผ่านการสอบและกลั่นกรองอย่างเข้มงวด และประธานาธิบดีจะเป็นผู้แต่งตั้ง ก.พ. มีสำนักงานระดับภาคและจังหวัดด้วย</p>
<p>หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดตำแหน่งและค่าตอบแทน</p>	<p>มีทบวงการบริหารและประสานงาน (Management and Coordination Agency) ซึ่งอยู่ภายใต้สำนักนายกรัฐมนตรี เป็นหน่วยงานระดับกระทรวง มีรัฐมนตรีเป็นผู้บริหาร ทำหน้าที่ในเรื่องการปรับปรุงส่วนราชการและการกำหนดตำแหน่ง แต่ญี่ปุ่นเข้มงวดเรื่องการตั้งหน่วยงานใหม่หรือเพิ่มตำแหน่งใหม่ ถ้าจะตั้งหน่วยงานใหม่ระดับกรมต้องยุบหน่วยเดิมลงเท่านั้น (Scrap and build)</p>	<p>มีกระทรวงการงบประมาณและการบริหาร (Department Budget and Management) รับผิดชอบเรื่องการตั้งหน่วยงานและกำหนดตำแหน่งเพิ่มเติม ฟิลิปปินส์ มีนโยบายเข้มงวด เรื่องการตั้งหน่วยงานใหม่และตำแหน่งเพิ่มเติมเช่นเดียวกัน มีการระบุรายละเอียดเกี่ยวกับตำแหน่งและส่วนราชการไว้ในเอกสารงบประมาณตำแหน่งว่างลงทุกกรณีจะบรรจุหรือแต่งตั้งไม่ได้ต้องเสนอให้ ก.พ. พิจารณาก่อน นอกจากนั้นยังมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดค่าตอบแทนต่าง ๆ ด้วย</p>
<p>การกำหนดตำแหน่งและค่าตอบแทน</p>	<p>ตำแหน่งตั้งแต่ผู้อำนวยการกองลงมา แยกเป็นกลุ่มตามลักษณะงานและวิชาชีพ (Professional) แยกบัญชีเงินเดือนเป็นหลายบัญชีแต่ละบัญชีจะมีขั้นเงินเดือน (Step) มากน้อยแตกต่างกัน ปัจจุบัน 9 ประเภท 17 บัญชี</p>	<p>กำหนดทั้งข้าราชการและรัฐวิสาหกิจ แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ <u>ระดับ 1</u> ได้แก่ตำแหน่งที่ใช้บรรจุผู้มีวุฒิต่ำกว่าปริญญา <u>ระดับ 2</u> ได้แก่ตำแหน่งที่ใช้บรรจุผู้มีวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป จนถึงหัวหน้ากอง</p>

ลักษณะ/เรื่อง	ญี่ปุ่น	ฟิลิปปินส์
	<p>สำหรับตำแหน่งระดับสูง ตั้งแต่รองอธิบดีหรือเทียบเท่าขึ้นไปของข้าราชการทุกประเภทแยกบัญชีต่างหาก (Salary Schedule for Designated Service) ก.พ. จะทำหน้าที่สำรวจและวิจัยเกี่ยวกับค่าครองชีพ และเสนอปรับเงินตามบัญชีให้สูงขึ้นตามค่าครองชีพทุกปี เมื่อคณะรัฐมนตรีหรืออนุมัติก็จะได้รับเงินเดือนบัญชีใหม่ทุกปี นอกจากนั้นทั้งราชการและเอกชนจะใช้กฎหมายเกี่ยวกับบำเหน็จบำนาญเดียวกันทั้งราชการและเอกชนจึงมีเงินโบนัสประจำปี ปัจจุบันจ่ายประมาณ 6 เดือน</p>	<p><u>ระดับ 3</u> ได้แก่ตำแหน่งสูงกว่าหัวหน้ากอง ไปจนถึงปลัดกระทรวง ซึ่งถือเป็นตำแหน่งระดับสูงใช้ระบบ Career Executive Service ต่างหาก</p> <p>บัญชีเงินเดือนใช้<u>บัญชีเดียวตั้งแต่ระดับแรกบรรจุต่ำสุดคือระดับ 1 จนถึงประธานาธิบดี</u></p> <p>ระบบจำแนกตำแหน่งนำแนวทางมาจากสหรัฐอเมริกา มี 19 Occupational Services 240 Occupational groups ปัจจุบันมีโบนัสสำหรับข้าราชการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ 1 เดือน</p>
อำนาจหน้าที่ของ ก.พ.	<p>จะดูแลเรื่องการรักษาระบบคุณธรรม การสอบ บรรจุ แต่งตั้ง พัฒนาข้าราชการ วินัย และการกำหนดค่าตอบแทน มีการมอบอำนาจเรื่องการบรรจุแต่งตั้งไปยังส่วนราชการ แต่ ก.พ.มีหน้าที่ตรวจสอบถ้าผิดพลาดก็ทักท้วงหรือดึงอำนาจคืนได้ การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ ผู้อำนวยการกองขึ้นไป ก.พ.จะต้องกลั่นกรองและให้ความเห็นชอบก่อน เพราะถือว่าเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญมาก อย่างไรก็ตามที่เท่าที่สอบถามจากเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ที่ส่วนราชการเสนอมาก็มักไม่มีปัญหา</p>	<p>ดูแลเรื่องการรักษาระบบคุณธรรม การสอบบรรจุ แต่งตั้ง วินัย พัฒนาข้าราชการบางส่วน เมื่อภายหลังได้แยกไปตั้งเป็นหน่วยงานต่างหาก คือ Development Academy of the Philippines หรือ DAP ซึ่งดูแลเรื่องการพัฒนาข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจและเอกชน มีการมอบอำนาจเรื่องการบรรจุแต่งตั้งในระดับ 1 และ 2 สำหรับหน่วยงานที่ดำเนินการได้เหมาะสมไม่ผิดพลาดเรียกว่า Accreditation Program หากพบภายหลังว่าผิดพลาดก็ดึงอำนาจคืนได้ สำหรับตำแหน่งระดับสูง (ระดับ 3) เป็นอำนาจของประธานาธิบดี</p>

ลักษณะ/เรื่อง	ญี่ปุ่น	ฟิลิปปินส์
ความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารส่วนกลาง กับ การบริหารส่วนท้องถิ่น	<p>ญี่ปุ่นมีเฉพาะการบริหารส่วนกลางและส่วนท้องถิ่น จังหวัด เมือง อำเภอ ตำบล เป็นการบริหารส่วนท้องถิ่น มีผู้ว่าราชการจังหวัด (Governor) หรือนายกเทศมนตรี (Mayor) ที่มาจากการเลือกตั้ง</p> <p>หน่วยงานบางหน่วย เช่น ก.พ.ไปตั้งหน่วยงานระดับภาค (Regional Offices) เป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำแก่หน่วยงานท้องถิ่นด้วย</p>	<p>มีเฉพาะการบริหารส่วนกลางและส่วนท้องถิ่น จังหวัด เมือง อำเภอ ตำบล เป็นการบริหารส่วนท้องถิ่น มีผู้ว่าราชการจังหวัด หรือนายกเทศมนตรี ที่มาจากการเลือกตั้ง กระทรวงและหน่วยงานในการบริหารส่วนกลาง ไปตั้งหน่วยงานระดับภาคและจังหวัด (Regional and Provincial Office) ด้วย</p>
	<p>การเมืองมีเสถียรภาพตีความเจริญและการพัฒนาเศรษฐกิจก้าวไกลไปกว่าหลายประเทศถือว่าเป็นผู้นำของโลกทั้งด้านเศรษฐกิจ การศึกษา เทคโนโลยี และอื่น ๆ</p> <p>คุณภาพและความสามารถของคนญี่ปุ่นสูง</p> <p>เก่งในการทำงานเป็นทีม การกำหนดขนาดกำลังคนได้ผล คือ ไม่เพิ่มทั้งส่วนราชการและจำนวนข้าราชการ ช่วง 20 ปีที่ผ่านมาจำนวนข้าราชการลดลง จำนวนข้าราชการทั่วประเทศคือการบริหารส่วนกลางและส่วนท้องถิ่น รวมทั้งรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินการโดยรัฐประมาณ 4.4 ล้านคน เทียบกับประชากร 122 ล้านคน คิดเป็นเปอร์เซ็นต์ประมาณ 4% ประชากรมีรายได้เฉลี่ยต่อหัวประมาณ 30,000 เหรียญสหรัฐต่อปี มีการกระจายรายได้ดีกว่าหลายประเทศ ระบบค่าตอบแทน และเงินเดือนน่าจะถือได้ว่าอยู่ในกลุ่มที่ดีที่สุด</p> <p>ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในการปรับปรุงระบบราชการและลดขนาดกำลังคนภาครัฐคือ ภาคธุรกิจ</p>	<p>ประชาชนตื่นตัวในเรื่องการปกครอง</p> <p>เปอร์เซ็นต์ของการออกเสียงเลือกตั้งสูง</p> <p>การเมืองยังไม่ค่อยมีเสถียรภาพดี เศรษฐกิจยังไม่ดีนักเนื่องจากยังอยู่ในระยะฟื้นตัวจากช่วงที่มีปัญหาทางการเมือง นโยบายการไม่เพิ่มส่วนราชการ และจำนวนข้าราชการได้ผล โดยเฉพาะเงื่อนไขที่ให้อำนาจหัวหน้าส่วนราชการระดับ Agency หรือ Bureau สามารถนำเงินงบประมาณในส่วนที่ไม่แต่งตั้งคนในตำแหน่งว่างหรือลดจำนวนข้าราชการไปใช้ในเรื่องอื่นได้</p> <p>อย่างไรก็ดี เนื่องจากภาคธุรกิจเอกชนของฟิลิปปินส์ยังไม่พัฒนาไปมากเหมือนญี่ปุ่น จึงไม่มีตำแหน่งทางเอกชนรองรับผู้สำเร็จการศึกษาใหม่ ในแต่ละปีได้พอ จึงเป็นปัญหาเรื่องการไม่มีงานทำเกิดขึ้นผู้ที่สำเร็จการศึกษาแต่ละปี ต้องไปสอบบรรจุและรอขึ้นบัญชีไว้เป็นจำนวนมาก ปัจจุบันมีตำแหน่งทั้งราชการและรัฐวิสาหกิจประมาณ 1.5 ล้าน เทียบกับประชากรจำนวนประมาณ 60 ล้านคน เป็นเปอร์เซ็นต์ประมาณ 2.5%</p>

ลักษณะ/เรื่อง	ญี่ปุ่น	ฟิลิปปินส์
	<p>เอกชนมีการพัฒนาก้าวไกลและจำนวนและขนาดใหญ่มาก สามารถรองรับผู้สำเร็จการศึกษาได้เป็นส่วนใหญ่ รวมทั้งนักศึกษาญี่ปุ่นจะเรียนทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมากหรือพอกันกับทางด้านสังคมศาสตร์</p>	<p>รายได้เฉลี่ยต่อหัวของประชากรประมาณ 1,000 เหรียญสหรัฐต่อปี ระบบค่าตอบแทนและเงินเดือนของข้าราชการถือว่าค่อนข้างต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่นในเอเชีย</p>

สรุปและเสนอแนะ

จากรูปแบบและแนวทางของทั้งสองประเทศถือว่าประสบความสำเร็จในเรื่องการปรับปรุงระบบราชการและกำหนดขนาดกำลังคนในระดับที่ต่างกัน ลักษณะและเงื่อนไขของทั้งสองประเทศมีทั้งส่วนเหมือนและส่วนต่าง จึงควรนำมาพิจารณาวิเคราะห์ในทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องทั้งในแง่จุดเด่นและจุดอ่อน แล้วนำจุดเด่นและปรับปรุงจุดอ่อนก่อนนำมาใช้ในระบบราชการไทย โดยเฉพาะในจุดความเป็นเอกภาพ การมีส่วนร่วมของข้าราชการ ประชาชนที่เป็นผู้เสียภาษีอากรควรมีส่วนแสดงความคิดเห็น ท้วงติงในสิ่งที่เห็นว่าไม่เหมาะสม ทั้งนี้ เพราะเป้าหมายสุดท้ายของการปรับปรุงคือ ต้องการให้งานและบริการของราชการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลถึงประชาชน (people-oriented) อย่างทั่วถึง ทุกส่วนของประเทศไทยได้รับความเจริญ หรือบริการจากรัฐไม่แตกต่างกันมาก หน้าที่ของข้าราชการคือการบริการและรับใช้ประชาชน ทำให้ประชาชนพอใจในบริการของรัฐ ยินดีและเต็มใจที่จะเสียภาษีเพื่อทำนุบำรุงประเทศชาติ มีความยึดมั่นรักและผูกพันในชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ หากเป็นเช่นนี้แล้วจึงจะถือว่าการปรับปรุงระบบราชการได้ผลสำเร็จอย่างแท้จริง

สุดท้ายนี้ เป็นที่น่ายินดีอย่างยิ่งว่าทางรัฐบาลได้พิจารณาปรับปรุงเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการใหม่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้นมีผลตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2537 ที่ผ่านมามีหลักการที่ดำเนินการก็คล้ายคลึงกับที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ปัจจุบันเรามีคณะกรรมการพิจารณาเงินเดือนแห่งชาติ (ก.ง.ช.) ซึ่งมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังเป็นประธาน ปลัดกระทรวง และหัวหน้าส่วนราชการที่เกี่ยวข้องร่วมเป็นกรรมการ จะเป็นองค์กรพิจารณาและกลั่นกรองเรื่องเกี่ยวกับเงินเดือนประจำตำแหน่งและค่าตอบแทนอื่น ๆ ของข้าราชการทุกประเภท จะทำให้การพิจารณาเป็นไปโดยละเอียดรอบคอบและมองปัญหาข้อมูลในภาพรวมอย่างเป็นเอกภาพ จึงเชื่อว่าเป็นส่วนสำคัญในการปรับปรุงระบบราชการและค่าตอบแทนของประเทศ และคงจะเป็นผลไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพและบริการของราชการตามที่กล่าวมาแล้วในที่สุด

การวิเคราะห์ผลประโยชน์ที่จะได้รับเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่าย (Benefit-Cost Analysis) ในโครงการสวนสาธารณะของรัฐบาล

วารสาร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*

การวิเคราะห์ผลประโยชน์ที่จะได้รับเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่าย (Benefit-Cost Analysis) เป็นวิธีการอย่างหนึ่งในการคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับประสิทธิภาพของนโยบายหรือโครงการที่จะจัดทำขึ้น โดยได้มีการใช้วิธีการนี้ครั้งแรกในโครงการป้องกันน้ำท่วมในสหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ. 1930 หลังจากนั้นเป็นต้นมา ก็ได้มีการใช้วิธีการนี้ในการกำหนดนโยบายสาธารณะ (Public Policies) ของรัฐบาลสหรัฐอเมริกาตลอดมา โดยรัฐบาลสหรัฐอเมริกาก็ได้ใช้วิธีการนี้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจหลังจากศึกษาพบว่านโยบายดังกล่าวจะมีประสิทธิภาพทั้งในเรื่องการเงินและผลที่ได้รับที่ไม่เป็นตัวเงิน หรือในกรณีศึกษาแล้วพบว่านโยบายดังกล่าวอาจจะมีปัญหาในเรื่องประสิทธิภาพ ก็สามารถใช่วิธีดังกล่าวประกอบในการวิเคราะห์นโยบายนั้น ๆ



* เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ส่วนระบบและมาตรฐานการบริหารงานบุคคล สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ สำนักงาน ก.พ.



สำหรับประเทศไทยมีผู้กล่าวกันว่า นโยบายหรือโครงการต่าง ๆ ของรัฐบาลหรือในหน่วยราชการ เป็นโครงการที่ไม่สามารถใช้วิธีการวิเคราะห์ผลประโยชน์ที่จะได้รับเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่าย (Benefit-Cost Analysis) ได้ หรือหากจะมีการศึกษาก็จะสามารถทำได้ด้วยความลำบากยิ่ง ด้วยเหตุผลที่ว่า โครงการต่าง ๆ ของรัฐโดยส่วนใหญ่เป็นโครงการประเภทบริการสาธารณะที่รัฐจัดให้เปล่าแก่ประชาชน ซึ่งไม่สามารถเก็บเงินค่าบริการจากประชาชนผู้ใช้บริการจึงวัดผลประโยชน์ที่จะได้รับในรูปของตัวเงินไม่ได้

อย่างไรก็ตาม มีโครงการบางโครงการ เช่น โครงการสวนสาธารณะที่รัฐบาลจัดให้ประชาชน

ไปพักผ่อนหย่อนใจ ซึ่งรัฐบาลไม่ได้เก็บค่าบริการจากการไปพักผ่อนหย่อนใจของประชาชน ดังนั้นจึงไม่สามารถศึกษาผลประโยชน์ที่จะได้รับออกมาเป็นตัวเงินโดยตรงได้ แต่เนื่องจากการเดินทางไปใช้บริการดังกล่าว ประชาชนจะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ซึ่งค่าใช้จ่ายเหล่านี้จะสามารถใช้เป็นตัววัดความเต็มใจที่จะจ่ายค่าบริการ (Willingness to Pay) ของประชาชนเพื่อไปพักผ่อนยังสวนสาธารณะนั้นได้ การศึกษาดังกล่าวก็คือ การศึกษาค่าใช้จ่ายในการเดินทาง (Travel Cost Method) โดยวิธีการนี้จะใช้วัดความสามารถทำประโยชน์ทางสังคม (Social Benefits) ที่ให้ผลออกมาในรูปตัวเงินของโครงการสวนสาธารณะของรัฐบาลได้

เพื่อที่จะแสดงวิธีการศึกษาผลประโยชน์ที่จะได้รับในรูปตัวเงินของโครงการหรือนโยบายของรัฐได้ บทความนี้ขอเสนอหน่วยอนุรักษ์นกท่าเสด็จ จังหวัดสุพรรณบุรี เป็นตัวแบบในการศึกษาเพื่อที่ผู้อ่านจะมีความเข้าใจยิ่งขึ้น ในขั้นแรกผู้เขียนจะขอเสนอข้อมูลพื้นฐานของหน่วยอนุรักษ์นกท่าเสด็จ หลังจากนั้น จึงติดตามด้วยค่าใช้จ่ายที่จะต้องใช้ผลประโยชน์ที่จะได้รับทั้งในรูปตัวเงินและอื่น ๆ ตลอดจนการวิเคราะห์ผลประโยชน์ที่จะได้รับเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงโครงการหน่วยอนุรักษ์นกท่าเสด็จ จังหวัดสุพรรณบุรี

ข้อมูลพื้นฐาน

หน่วยอนุรักษ์นกท่าเสด็จ เป็นหน่วยหนึ่งของเขตห้ามล่าสัตว์ป่าบึงฉวาก กรมป่าไม้ จังหวัดสุพรรณบุรี อยู่ห่างจากกรุงเทพมหานครประมาณ 117 กิโลเมตร มีเนื้อที่ประมาณ 16 ไร่ ซึ่งเป็นที่ดินของเอกชนคือบ้านก พันธุ์เผือก และป่าถนอม มาลัย หน่วยอนุรักษ์นกท่าเสด็จ เป็นที่อยู่อาศัยของนกหลายประเภท แต่ไม่นานมานี้มีนกปากห่าง

ซึ่งเชื่อกันว่าอพยพไปจากเขตห้ามล่าสัตว์ป่าวัดไผ่ล้อมและวัดอัมพรวราราม จังหวัดปทุมธานี ไปอาศัยอยู่เป็นจำนวนมาก ทำให้จำนวนนกปากห่างเพิ่มจากจำนวน 1,815 ตัว ในปี 2530 เป็นจำนวน 54,450 ตัว ในปี 2537

ด้วยเหตุนี้จึงมีนักท่องเที่ยวในจังหวัดสุพรรณบุรีและจังหวัดอื่น ๆ ทั่วประเทศไทยเดินทางไปชมนกปากห่างและนกอื่น ๆ ปีละไม่ต่ำกว่า 2 หมื่นคน โดยองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุพรรณบุรีได้จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่นักท่องเที่ยว เช่น หอตุงนก ศาลา ห้องน้ำ ทางเดินในสวน ที่จอดรถและถนน เป็นต้น

จากจำนวนนกที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ จึงทำให้พื้นที่จำนวน 16 ไร่ ค่อนข้างจะแออัดสำหรับนกปากห่าง ตลอดจนหน่วยอนุรักษ์นกดังกล่าวมิได้ประกาศเป็นเขตห้ามล่าสัตว์ป่า จึงมักมีผู้ทำร้ายนกอยู่เสมอ ด้วยเหตุนี้ผู้ศึกษาจึงได้เสนอให้ยกฐานะหน่วยอนุรักษ์นกท่าเสด็จเป็นเขตห้ามล่าสัตว์ป่าท่าเสด็จ กรมป่าไม้ จังหวัดสุพรรณบุรี

ค่าใช้จ่าย (Costs)

ในการยกฐานะหน่วยอนุรักษ์นกท่าเสด็จเป็นเขตห้ามล่าสัตว์ป่าท่าเสด็จ กรมป่าไม้ จังหวัดสุพรรณบุรี จะมีค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ดังนี้

1. การลงทุน (Capital Investment)
 - 1.1 ค่าซื้อที่ดิน ตามราคาประมาณการของกรมที่ดิน

1 ไร่	ราคา	60,000 บาท
50 ไร่	ราคา	3,000,000 บาท
 - 1.2 ค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างห้องน้ำเพิ่มเติม ราคา 98,000 บาท
 - 1.3 ค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างอาคารสำนักงาน ราคา 300,000 บาท
 - 1.4 ค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างบ้านพักเจ้าหน้าที่

1.4.1	ข้าราชการระดับ 5-6 จำนวน 1 หลัง	ราคา 321,000 บาท
1.4.2	ลูกจ้างชั่วคราว 4 ครอบครัว จำนวน 1 หลัง	ราคา 348,000 บาท
	รวม	ราคา 669,000 บาท

1.5 ค่าใช้จ่ายในการปลูกต้นไม้เพิ่ม					
1	ไร่	จำนวน	200 ต้น	ราคา	2,000 บาท
50	ไร่	จำนวน	10,000 ต้น	ราคา	100,000 บาท
1.6 ค่าใช้จ่ายในการจัดสร้างโรงอนุบาลนก				ราคา	30,000 บาท

2. ค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติการ (Operation Costs)

2.1 ค่าจ้างลูกจ้างชั่วคราวและค่าใช้จ่ายและอุปกรณ์ต่าง ๆ

2.1.1 ค่าจ้างลูกจ้างชั่วคราว

1 วัน	สำหรับคนงาน	1 คน	จำนวน	108 บาท
1 วัน	สำหรับคนงาน	11 คน	จำนวน	1,188 บาท
300 วัน (1 ปี)	สำหรับคนงาน	11 คน	จำนวน	356,400 บาท

2.1.2 ค่าใช้สอยและอุปกรณ์ต่าง ๆ	จำนวน	211,168 บาท
รวมทั้งสิ้น		567,568 บาท

2.2 ค่าบำรุงรักษาต้นไม้

1 ปี ต่อเนื้อที่	1 ไร่	ราคา	500 บาท
1 ปี ต่อเนื้อที่	50 ไร่	ราคา	25,000 บาท

ผลประโยชน์ที่จะได้รับ (Benefits)

ผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการยกฐานะหน่วยอนุรักษ์นกท่าเสด็จ เป็นเขตห้ามล่าสัตว์ป่าท่าเสด็จ กรมป่าไม้ จังหวัดสุพรรณบุรี มีดังนี้ คือ

1. ความหลากหลายทางชีวภาพ (Biodiversity) หน่วยอนุรักษ์นกท่าเสด็จ นอกจากมีนกปากห่างมาอาศัยอยู่แล้ว ยังมีนกประเภทอื่น ๆ ตลอดจนมีสัตว์อื่น ๆ อีกประมาณ 31 ชนิด ซึ่งไม่สามารถวัดประโยชน์ดังกล่าวออกมาเป็นตัวเงินได้

2. การศึกษาและวิจัย (Research and Education) ในแต่ละปีหน่วยอนุรักษ์ท่าเสด็จ มีนักเรียนและนักท่องเที่ยวเดินทางไปศึกษาและทำการวิจัยจำนวนมาก โดยประโยชน์ดังกล่าวไม่สามารถวัดออกมาเป็นตัวเงินได้

3. ความสมดุลย์ทางธรรมชาติ (Natural Balance) นกปากห่างจะช่วยก่อให้เกิดความสมดุลย์ทางธรรมชาติได้โดยการกินหอยโข่ง (Apple Snails)

ซึ่งเป็นพาหะของโรคบางโรค แต่ประโยชน์ด้านนี้ไม่สามารถวัดออกมาเป็นตัวเงินได้

4. การท่องเที่ยว (Tourism) การที่นกปากห่างอพยพมาอยู่ที่หน่วยอนุรักษ์นกท่าเสด็จทำให้นักท่องเที่ยวเดินทางไปชมกันจำนวนมาก โดยในปี 2534 มีจำนวนมากถึง 61,662 คน

แต่เนื่องจากไม่มีการเก็บค่าผ่านประตู หน่วยอนุรักษ์นกท่าเสด็จจึงไม่มีรายได้จากการที่นักท่องเที่ยวไปเที่ยว แต่สำหรับเจ้าของที่มีนักท่องเที่ยวจำนวนมากบริจาคเงินเพื่อชดเชยการเสียประโยชน์จากการให้พื้นที่ดังกล่าวแก่นกอาศัย

อย่างไรก็ตามโดยอาศัยการประมาณการทางเศรษฐกิจ ตามหลักความพอใจส่วนเพิ่มของผู้

บริโภค (Consumer Surplus)* ที่นักท่องเที่ยวได้รับจากการไปเที่ยวสวนอนุรักษ์นกท่าเสด็จ โดยใช้วิธีประมาณการค่าใช้จ่ายที่นักท่องเที่ยวใช้ในการเดินทางไปชมนก จะทำให้สามารถหาประโยชน์ที่เป็นตัวเงินออกมาได้

ในการประยุกต์ใช้วิธีการศึกษาค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปหน่วยอนุรักษ์นกท่าเสด็จ จะทำการศึกษาจำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางไปจากจังหวัดต่าง ๆ จำนวนประชากรในจังหวัดที่เดินทางไป ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ตลอดจนระยะทาง โดยจะไม่พิจารณาถึงเวลาที่ใช้ในการเดินทาง ตลอดจนค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างการเดินทาง ซึ่งจากการศึกษาพบว่าหน่วยอนุรักษ์นกท่าเสด็จมีประโยชน์ทางสังคมที่ได้รับเป็นจำนวนเงิน 5,044,304 บาทต่อปี โดยมีรายละเอียดการศึกษาตามรายละเอียดในหัวข้อต่อไป

ประโยชน์ทางสังคม (การศึกษาค่าใช้จ่ายในการเดินทาง) ของการยกฐานะหน่วยอนุรักษ์นกท่าเสด็จเป็นเขตห้ามล่าสัตว์ป่า ท่าเสด็จ จังหวัดสุพรรณบุรี

การศึกษาค่าใช้จ่ายในการเดินทาง (Travel Cost Method) จะสามารถศึกษาตามขั้นตอนต่าง ๆ โดยสังเขปดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาจากสมุดเยี่ยมของนักท่องเที่ยวในปี 2536 พบว่ามีนักท่องเที่ยวจำนวนทั้งสิ้น 28,593 คน โดยนักท่องเที่ยวได้ลงนามระบุจังหวัดที่เดินทางมา ตลอดจนจำนวนคนที่เดินทางมาด้วย

ขั้นตอนที่ 2 จากจำนวนนักท่องเที่ยวทั้งหมด ผู้ศึกษาพบว่ามีนักท่องเที่ยวมาจากจังหวัดต่าง ๆ ทั่วประเทศไทย รวม 72 จังหวัด โดยมาจากจังหวัดสุพรรณบุรีเองมากที่สุด รองลงมาคือ กรุงเทพมหานคร และอยุธยา ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 3 ทำการศึกษาจำนวนประชากรทั้งหมดของแต่ละจังหวัดที่นักท่องเที่ยวเดินทางมา

ขั้นตอนที่ 4 ในขั้นแรกจะศึกษาระยะทางในการเดินทางแต่ละจังหวัดไปยังหน่วยอนุรักษ์นกท่าเสด็จ จังหวัดสุพรรณบุรี โดยใช้ระยะทางระหว่างจังหวัดที่กำหนดโดยกรมทางหลวง หลังจากนั้นก็จะแบ่งจังหวัดทั้ง 72 จังหวัดออกเป็น 3 เขตรอบ ๆ หน่วยอนุรักษ์นกท่าเสด็จดังนี้

เขต 1 จะเป็นระยะทางระหว่าง ตัวจังหวัดสุพรรณบุรีกับหน่วยอนุรักษ์นกประมาณ 1-17 กม.

เขต 2 จะเป็นระยะทางระหว่างจังหวัดต่าง ๆ กับหน่วยอนุรักษ์นก ประมาณ 18-200 กม.

เขต 3 จะเป็นระยะทางระหว่างจังหวัดต่าง ๆ กับหน่วยอนุรักษ์นก ประมาณ 201-1,247 กม.

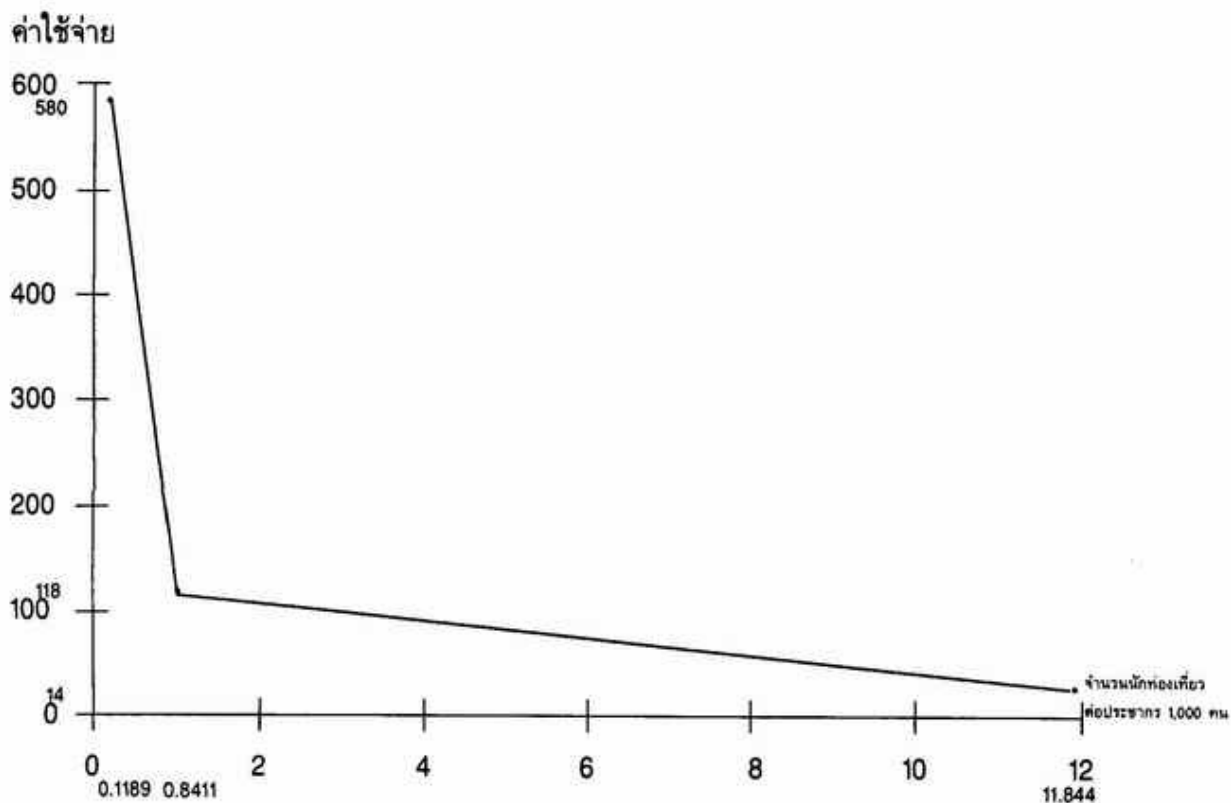
ขั้นตอนที่ 5 ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปกลับจะทำการศึกษาโดยใช้อัตราค่าโดยสารรถปรับอากาศชั้น 1 (ข) (ทัวร์สีฟ้า) ซึ่งกำหนดโดยบริษัท ขนส่งจำกัด โดยได้กำหนดไว้ว่าอัตราค่าโดยสาร 100 กิโลเมตรแรกจะเป็นจำนวน 23 สตางค์ ต่อ 1 กม. หลังจากนั้นจะเป็นจำนวน 28 สตางค์ ต่อ 1 กม. และรวมค่าธรรมเนียม จำนวนร้อยละ 80 ของค่าโดยสาร

* ความแตกต่างระหว่างจำนวนเงินที่ผู้ซื้อสินค้ามีความเต็มใจที่จะจ่าย (Willingness to Pay) กับจำนวนเงินที่ได้ใช้จ่ายจริง (Actually Pay) ในการซื้อสินค้านั้น ๆ

จากขั้นตอนที่ 1-5 สามารถสรุปจำนวนนักท่องเที่ยว ประชากร ระยะทาง และค่าใช้จ่ายในการเดินทางแต่ละเขต ดังนี้

เขต	จำนวนนักท่องเที่ยว (ต่อปี)	ประชากร	จำนวนนักท่องเที่ยวต่อ ประชากร 1,000 คน	ระยะทาง/กม. (ไป-กลับ)	ค่าใช้จ่าย/บาท (ไป-กลับ)
1	9,973	842,052	11.8440	34	14
2	13,901	16,526,322	0.8411	268	118
3	4,673	39,275,345	0.1189	1,186	580

ทั้งนี้ จะพิจารณาได้จากภาพที่ 1.1 ดังนี้



ภาพ 1.1 แสดงประมาณการความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนนักท่องเที่ยวต่อประชากร 1,000 คน กับค่าใช้จ่าย

ขั้นตอนที่ 6 ลากเส้นอุปสงค์ (Demand Curve) สำหรับการเดินทางไปท่องเที่ยว และประมาณการผลประโยชน์ที่ได้รับต่อปี (Year Benefit) ทั้งนี้ในการศึกษาพื้นที่ใต้เส้นอุปสงค์จะทำการศึกษาดังนี้

ขั้นตอนที่ 6.1

ทำการศึกษาโดยใช้สูตร $y = mx + b$ ซึ่งจะได้ค่าออกมา 2 ค่า คือ

(I) จำนวนนักท่องเที่ยวต่อประชากร = $- 0.0015 TC + 1.0256$

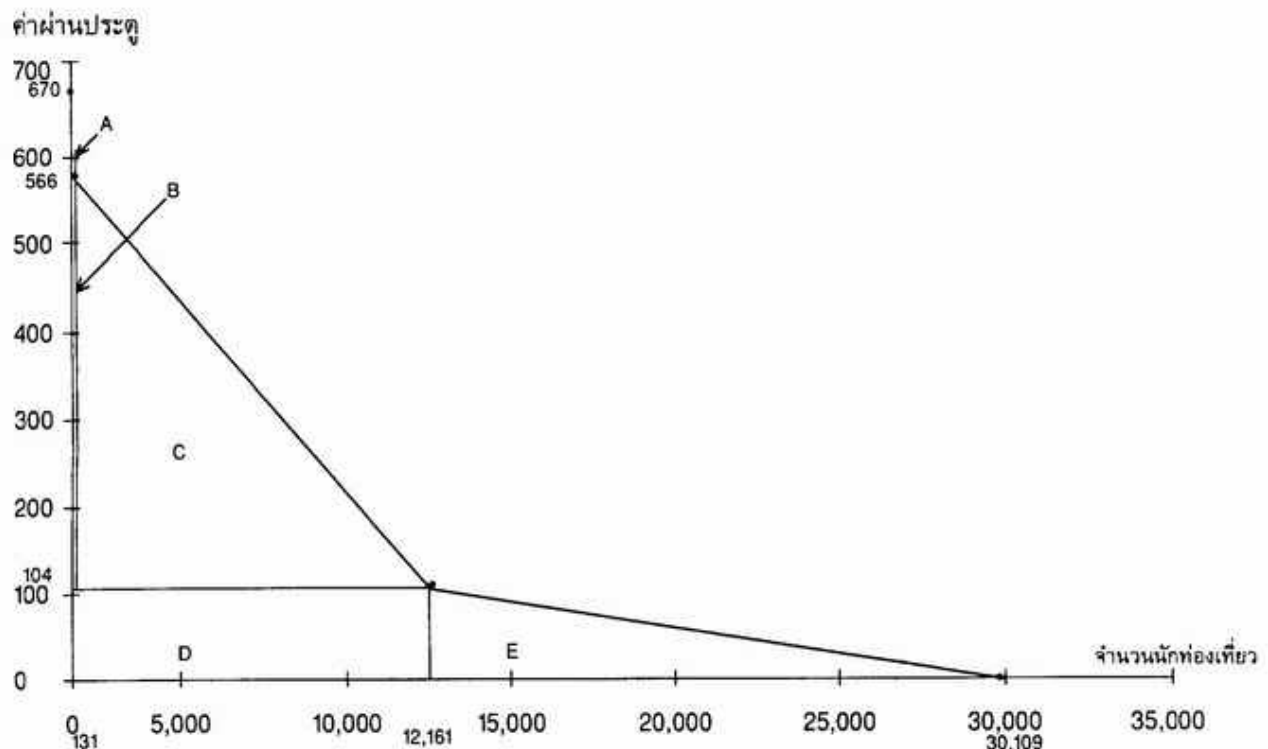
(II) จำนวนนักท่องเที่ยวต่อประชากร = $- 0.1507 TC + 13.3252$

ขั้นตอนที่ 6.2

นำผลที่ได้รับจากขั้นตอนที่ 6.1 มาแทนค่าในสูตรเพื่อหาจำนวนนักท่องเที่ยวต่อค่าผ่านประตูแต่ละราคา ซึ่งจะพบว่า

อัตราค่าผ่านประตู/บาท	จำนวนนักท่องเที่ยว/คน
0	30,109
104	12,161
566	131
670	0

ทั้งนี้ จะพิจารณาได้จากภาพ 1.2



ภาพ 1.2 แสดงพื้นที่ใต้เส้นอุปสงค์



ขั้นตอนที่ 6.3

การหาค่าของพื้นที่ใต้เส้นอุปสงค์ (Demand Curve) ให้ออกมาเป็นรูปตัวเงิน จะดำเนินการได้

ดังนี้

ประโยชน์ที่ได้รับต่อปี (Year Benefit)	=	ความพอใจส่วนเพิ่มของผู้บริโภค (Consumer Surplus)	
	=	พื้นที่ A + B + C + D + E	
A	=	$1/2 (670-566) (131-0)$	= $1/2 (104) (131)$
	=	$1/2 (13,624)$	= 6,812
B	=	$(566-104) (131-0)$	= $(462) (131)$
	=	60,522	
C	=	$1/2 (566-104) (12,161-131)$	= $1/2 (462) (12,030)$
	=	$1/2 (5,557,860)$	= 2,778,930
D	=	$(104) (12,161)$	= 1,264,744
E	=	$1/2 (104) (30,109-12,161)$	= $1/2 (104) (17,948)$
	=	$1/2 (1,866,592)$	= 933,296
รวมประโยชน์ทั้งหมดต่อปี	=	5,044,304 บาท	



6. การวิเคราะห์ผลประโยชน์ที่จะได้รับเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่าย (Benefit-Cost Analysis)

การวิเคราะห์ผลประโยชน์ที่จะได้รับเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่าย จะทำการศึกษาโดยพิจารณาค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการลงทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับของโครงการในระยะ 5 ปีแรก และเพื่อให้โครงการมีความแน่นอนยิ่งขึ้น ได้มีการศึกษาความไวต่อการเปลี่ยนแปลง (Sensitivity Analysis) อย่างไรก็ตาม ธนาคารแห่งประเทศไทยได้กำหนดให้ศึกษามูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value) โดยใช้อัตราลดค่า (Discount Rate) ร้อยละ 9 ทั้งนี้จะทำการศึกษาได้ตามตารางที่ 1 ดังต่อไปนี้

(1) เพื่อที่จะได้มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value) ของค่าใช้จ่ายทั้งหมดในโครงการ (ข้อ 11 จากตารางที่ 1) ให้คำนวณโดยคูณค่าใช้จ่ายในปีที่ 2-5 ด้วยอัตราลดค่าร้อยละ 7 แล้วนำมาบวกด้วยค่าใช้จ่ายในปีที่ 1 ซึ่งจะได้ค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น -3,573,857 บาท

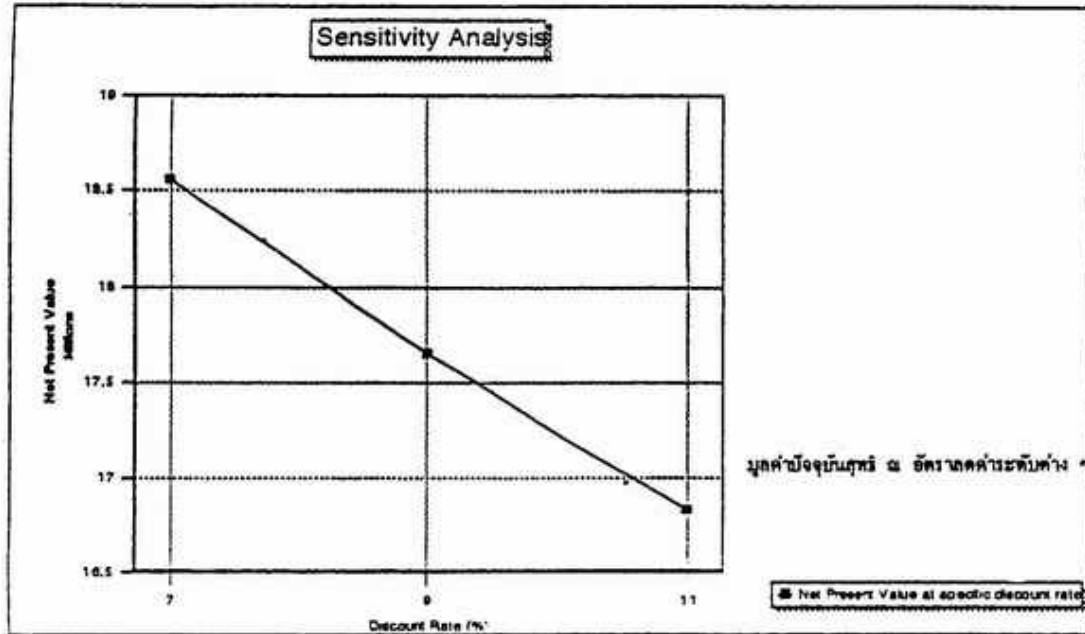
(2) สำหรับประโยชน์ทางสังคม (ข้อ 12 จากตารางที่ 1) ให้ดำเนินการตามวิธีการตามข้อ 1 ซึ่งจะได้ประโยชน์ทางสังคมทั้งสิ้น 22,130,472 บาท

(3) ให้หักประโยชน์ทางสังคม (2) ด้วยค่าใช้จ่าย (1) ซึ่งจะพบว่าจะได้รับประโยชน์ทางสังคมสุทธิ 18,556,615 บาท โดยใช้อัตราลดค่าร้อยละ 7

(4) การศึกษาความไวต่อการเปลี่ยนแปลง (Sensitivity Analysis) เพื่อให้โครงการมีความแน่นอนยิ่งขึ้น โดยใช้อัตราลดค่าร้อยละ 9 และ 11 จะพบว่าจะได้รับค่าประโยชน์ทางสังคมสุทธิ 17,657,398 บาท และ 16,825,895 บาท ตามลำดับ ซึ่งจะเห็นว่าประโยชน์ทางสังคมไม่มีความแตกต่างกันมากนักในการใช้อัตราลดค่า ร้อยละ 7, 9 และ 11 ทั้งนี้ จะสามารถพิจารณาได้จากภาพที่ 1.3

**ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ผลประโยชน์ที่จะได้รับเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายในการยกฐานะหน่วยอนุรักษ์นกท่าเล็จ
เป็นเขตห้ามล่าสัตว์ป่าท่าเล็จ จังหวัดสุพรรณบุรี (ประโยชน์ทางสังคมทั้ง)**

	ฐ	ที่ 1	ที่ 2	ที่ 3	ที่ 4	ที่ 5
	รวม					
1	ใบขาย					
2	ค่าเช่า	-1,000,000				5,247,208
3	ค่าเช่าที่ดิน	-88,000				
4	งบก่อสร้าง	-300,000				
5	งบค่าอาหาร (2)	-669,000				
6	ค่าอุปกรณ์	-100,000				
7	งบค่าขนส่ง	-30,000				
8	ค่าจ้างผู้ควบคุมรักษา					
9	ค่าจ้างผู้ให้บริการ ค่าโฆษณาประชาสัมพันธ์ ฯลฯ (คิดต่อปี 15% ค่าจ้าง)	-567,568	-632,703	-750,609	-863,200	-992,680
10	ค่าบำรุงรักษา	0	-25,000	-25,000	-25,000	-25,000
11	รวมหนี้สุทธิ	-4,764,568	-677,703	-775,609	-888,200	-4,228,338
12	งบอุดหนุน	5,044,304	5,044,304	5,044,304	5,044,304	5,044,304
13	งบอุดหนุนจากหน่วยงานอื่น	18,556,615				
14	งบอุดหนุนจากหน่วยงานอื่น	17,657,398				
15	งบอุดหนุนจากหน่วยงานอื่น	16,835,895				



ภาพที่ 1.3 การศึกษาความไวต่อการเปลี่ยนแปลง (Sensitivity Analysis)

โดยสรุประยะเวลาของโครงการ 5 ปี จะมีประโยชน์ทางสังคมสุทธิ (Social Benefits) จำนวน 17,657,398 บาท (อัตราลดค่าร้อยละ 9) โดยเงินลงทุนถาวรในระยะแรกจะเป็นค่าใช้จ่ายในการซื้อที่ดิน และจัดสร้างสิ่งก่อสร้างต่าง ๆ อย่างไม่กี่ตาม เนื่องจากที่ดินเป็นสินทรัพย์ (Asset) ซึ่งจะมีราคาสูงขึ้นเรื่อย (ประมาณร้อยละ 15 ต่อปี) และเมื่อสิ้นสุดโครงการ 5 ปี ที่ดินจะมีราคาสูงถึง 5,247,018 บาท

นอกจากนี้ ประโยชน์ทางสังคมที่จะได้รับจากการยกฐานะหน่วยอนุรักษ์นกท่าเสด็จเป็นเขตห้ามล่าสัตว์ป่าท่าเสด็จ จะมีค่าสูงขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากปัจจุบันได้มีนักท่องเที่ยวไปเที่ยวจำนวนมากขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งนี้ในกรณีที่นักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นร้อยละ 15 ต่อปี อาจจะเป็นไปได้ว่าประโยชน์ทางสังคมจะเพิ่มขึ้นร้อยละ 15 ต่อปีเช่นกัน ด้วยเหตุนี้ผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการยกฐานะหน่วยอนุรักษ์นกท่าเสด็จ เป็นเขตห้ามล่าสัตว์ป่าท่าเสด็จหลังจากสิ้นสุดโครงการ 5 ปี จะเพิ่มเป็นจำนวน 24,426,191 บาท ซึ่งจะพิจารณาจากตารางที่ 2

ตารางที่ ๒ การวิเคราะห์ผลประโยชน์ที่ได้รับเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายในการยกฐานะหน่วยผู้รักษาเสถียรภาพ เป็น
เขตห้ามล่าสัตว์ป่าทางลัดจ จังหวัดสุพรรณบุรี (ประโยชน์ทางสังคมเพิ่มขึ้นร้อยละ 15 ต่อปี)

	ปี	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รายละเอียด						
1 เงินลงทุน						
2 ค่าที่ดิน		-3,000,000				5,247,008
3 ค่าก่อสร้างอาคาร		-98,000				
4 อัตรารักษาเงิน		-300,000				
5 เงินตั้งรายการ (2)		-669,000				
6 ค่ามูลค่าเพิ่ม		-100,000				
7 เงินลงทุน		-300,000				
8 ค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน						
9 ค่ารักษาผู้รักษา ค่าโฆษณา และค่าผู้ตรวจฯ ๑ (เงินร้อยละ 15% ต่อปี)		-567,568	-632,703	-750,609	-863,200	-992,680
10 ค่าบำรุงรักษาที่ดิน		0	-25,000	-25,000	-25,000	-25,000
11 รวมค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น		-4,764,568	-677,703	-775,609	-888,200	-4,229,338
12 ประโยชน์ทางสังคม (เงินร้อยละ 15 ต่อปี)		5,044,304	5,800,990	6,671,093	7,671,757	8,822,551
13 ประโยชน์ทางสังคมโดยอัตราค่า 7%		25,711,854				
14 ประโยชน์ทางสังคมโดยอัตราค่า 9%		24,426,191				
15 ประโยชน์ทางสังคมโดยอัตราค่า 11%		23,237,889				

สรุป

การวิเคราะห์ผลประโยชน์ที่จะได้รับเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่าย (Benefit-Cost Analysis) เป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้ในการประเมินความเป็นไปได้ของโครงการของรัฐบาล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาค่าของผลที่ได้รับในด้านต่าง ๆ ให้ออกมาในรูปของตัวเงิน เพื่อที่ว่าอัตราส่วนระหว่างผลประโยชน์ที่จะได้รับกับค่าใช้จ่าย (Benefit-Cost Ratio) หรืออัตราผลตอบแทน (Rate of Return) สามารถที่จะคำนวณออกมาเป็นตัวเลขได้

สำหรับการศึกษาผลประโยชน์ที่จะได้รับ (Benefit) โดยใช้วิธีการศึกษาค่าใช้จ่ายในการเดินทาง (Travel Cost Method) เป็นเพียงวิธีการหนึ่งในการที่จะพยายามคำนวณค่าของประโยชน์ที่จะได้รับให้มีค่าออกมาในรูปตัวเงิน เพื่อที่จะนำค่าที่ได้ดังกล่าวมาหักออกจากเงินที่ได้ลงทุนไป แต่ด้วยเหตุที่มีข้อจำกัดด้านเนื้อหา บทความนี้จึงแสดงวิธีการศึกษาโดยสังเขป

ทั้งนี้ วิธีการดังกล่าวมีข้อจำกัดอยู่บ้าง เช่น ข้อจำกัดด้านข้อมูล ความเชื่อถือได้ของข้อมูล นอกจากนี้สภาพของสวนสาธารณะจะต้องอยู่ในลักษณะที่ดีหรือควรจะอยู่ในสภาพเดียวกับปีที่ใช้ในการคำนวณ ทั้งนี้ เพื่อให้ให้นักท่องเที่ยวไปเที่ยวในจำนวนที่เท่าเดิมหรือเพิ่มขึ้น เป็นต้น

แต่อย่างไรก็ตาม หากสามารถแก้ไขข้อจำกัดดังกล่าว หน่วยราชการต่าง ๆ ที่มีสวนสาธารณะอยู่ในความรับผิดชอบ อาทิเช่น กรมป่าไม้ หรือกรุงเทพมหานคร น่าจะทดลองนำวิธีการดังกล่าว มาใช้วิเคราะห์โครงการปรับปรุงสวนสาธารณะในหน่วยงานของตน

หมายเหตุ

บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของ Policy Analysis Exercise เรื่อง The Effect of Economic and Industrial Development on Wat Phai Lom and Wat Umpuwararam Non-hunting Area, Pathum Thani Province, Thailand and the Long Term Conservation of the Open-Billed Stork, *Anastomus Oscitans* (Boddaert) ศึกษาให้ Dr.Schwan Tunhikorn, Director; and Ms. Bubphar Amget, Senior Biologist, Wildlife Research Branch, Forest Research Bureau, Royal Forest Department, Thailand โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษา คือ Professor John Thomas, Mr. Scott Leland and Ms. Christine Dooley, Harvard University; Professor Carl M. Moore, Kent State University, U.S.A.; and Dr. Ngiam Tee Liang, National University of Singapore, Singapore การศึกษาดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระดับปริญญาโท Master in Public Policy, Centre for Advanced Studies, Faculty of Arts and Social Sciences, National University of Singapore, Singapore, September 1994.

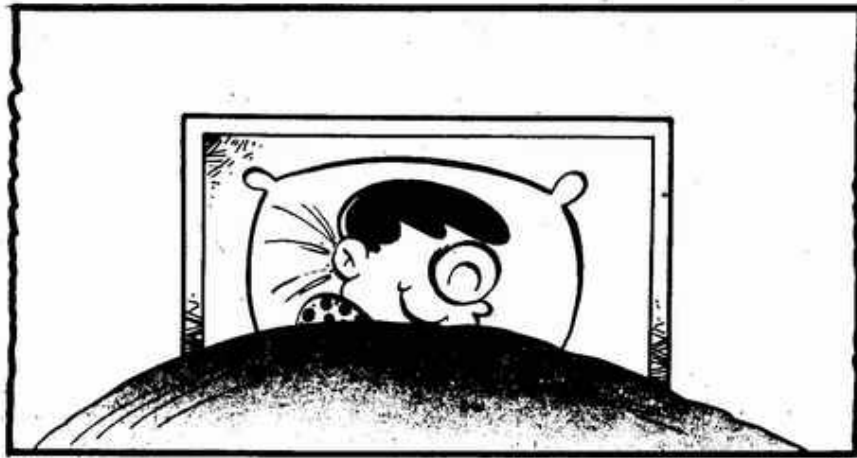
ผู้เขียนขอขอบพระคุณในการสนับสนุน ส่งเสริม คำแนะนำ ตลอดจนความช่วยเหลือจากบุคคลที่มีรายชื่อดังกล่าวข้างต้น

อุทาหรณ์ก่อนทำผิด

เอกศักดิ์ ศรีภรณาวาสดี



สวัสดีปีใหม่ Happy New Year จีน-เจียขู้อี ซินนี่ฮวดไซ่ ผ่าง ๆ มโหรีเซ็ดฉลองปีใหม่
หน้อยครบ...เอ๋...อี ๆ เอ๋...ผ่าง ๆ ปีใหม่แล้วขอให้เพื่อน ๆ ทั้งความซุ่นซ้องหมองใจ เปิดขี้มสดไส
รับปีใหม่กันเกิดครบ แล้วจับมือกันช่วยประสานประโยชน์ให้กับทางราชการอย่างเต็มที่ ถนนหนทางสว่างไสว
ทำใจให้เบิกบาน เงินเดือนใหม่ก็รับแล้ว หวังว่าคงพอสมใจได้บ้าง สำหรับผู้ที่ไม่ค่อยสนใจนัก ก็ค่อย ๆ
ขอแก้ไขขยับขยายกันต่อไปโอกาสหน้าครบ อ้อ...มีคนแอบกระซิบบอกผมว่า ท่านนายกฯท่านของเรา
ฝากให้พวกเราช่วยร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้มีประสิทธิภาพขิง ๆ ขึ้นด้วยนะ...ครับ เหาละนะปีใหม่นี้ก็มี
ของฝากมาบอกเล่ากันสิ้นเพื่อน ๆ ตามเคยครบ ครังนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับกันพักของทางราชการบ้าง ความรักบ้าง
รักจริง ๆ บ้าง หลอก ๆ บ้างอะไรท่านเองนี่แหละ ผักตบถ้าง การซื้อของ (รับ) บ้าง รูปแบบการ
ทำงานบ้าง เหาละหลายบ้างแล้วเชิญลุยเข้าไปเลยก็แล้วกัน ขอให้จำไว้เป็นแบบอย่างเตือนใจเพื่อน ๆ
ก็แล้วกัน...ขอให้มีความสุขตลอดปีใหม่ ทั้งจีน-ไทย-ฝรั่ง นะครับ...อิ..อิ



นายกระรอก รับราชการอยู่ต่างจังหวัด ต่อมาทางราชการได้สั่งย้ายนายกระรอกให้เข้ามาอยู่ในส่วนกลาง ระยะแรกผู้นี้ก็ได้อาศัยบ้านของเอกชนอยู่ ต่อมาก็เห็นว่ามีการเพิ่มขึ้นจึงยื่นเรื่องขอเช่าอยู่บ้านพักของทางราชการ โดยทางราชการได้ขึ้นบัญชีไว้ พร้อมกับอนุญาตให้พักอยู่ร่วมกับนายกระแตกก่อน จนกว่านายกระแตกจะออกจากราชการ นายกระรอกจึงแจ้งย้ายสำมะโนครัวเข้าบ้านพักหลังนี้ หลังจากนั้นอีกไม่นาน นายกระแตกก็ขอคืนบ้านพักเพื่อไปอยู่บ้านส่วนตัว ทางราชการจึงสั่งให้นายกระรอกออกจากบ้านพักเพื่อจะได้จัดให้ข้าราชการอื่นที่ขึ้นบัญชีไว้ก่อนเข้าพัก นายกระรอกจึงยื่นเรื่องขอผ่อนผัน แต่ผู้บังคับบัญชาไม่อนุญาต ซึ่งนายกระรอกก็ไม่ยอมย้ายออก และไม่ยอมรับทราบคำสั่งอีกด้วย การกระทำของนายกระรอกเป็นการขัดคำสั่งของผู้บังคับบัญชา เป็นความผิดวินัยตามมาตรา 71 วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 (มาตรา 88 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535) โทษที่ได้รับคือ ภาคทัณฑ์ (44/2534/02)....เฮ้อ...เรื่องที่พักอาศัย มันเรื่องใหญ่เหมือนกันนะ...จะย้าย จะชนของแต่ละครั้ง ช่างน่ารำคาญเสียจริง ๆ....

นายเชียงซุนได้รับคำสั่งให้ย้ายไปรับตำแหน่งใหม่อีกจังหวัดหนึ่ง จึงได้ขอแรงพรรคพวก มาช่วยกันชนสัมภาระขึ้นบรรทุกรถยนต์ ขณะชนสัมภาระก็ได้จัดสุราและอาหารเลี้ยงด้วย ระหว่างชนสัมภาระ ผู้ที่มาช่วยชนของได้ทำขวดโหลเลี้ยงปลา และกระถางปลูกต้นไม้หล่นแตกไปหลายใบ นายเชียงซุนจึงต่อว่าผู้ที่ทำของแตก ประกอบกับนายเชียงซุนเต็มดึกก็เข้าไปพอสสมควรและภรรยาไม่อยู่ ช่วยดูแลการขนย้ายด้วย ทำให้นายเชียงซุนอารมณ์เสีย ใช้มีดฟันเสาบ้านพักไปต้นละ 2-3 ที เป็นเหตุให้เสียหายเล็กน้อย ซึ่งนายเชียงซุนได้ชดใช้ค่าเสียหายให้แก่ทางราชการแล้ว การกระทำของนายเชียงซุนเป็นการทำให้ทรัพย์สินของทางราชการเสียหาย เป็นการประพฤติชั่ว อันเป็นความผิดวินัยตามมาตรา 81 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 (มาตรา 98 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535) โทษที่ได้รับคือ ภาคทัณฑ์ (43/2534/09)....ขนย้ายข้าวของ มันไม่ใช่เรื่องสนุกนะ....ข้าวของแตกหัก เมียก็ไม่ช่วย อารมณ์เลยเสีย....เสาบ้านขวางทาง ฟันมันซะเลย....หุยา...ทีหลังอย่าทำนะ....

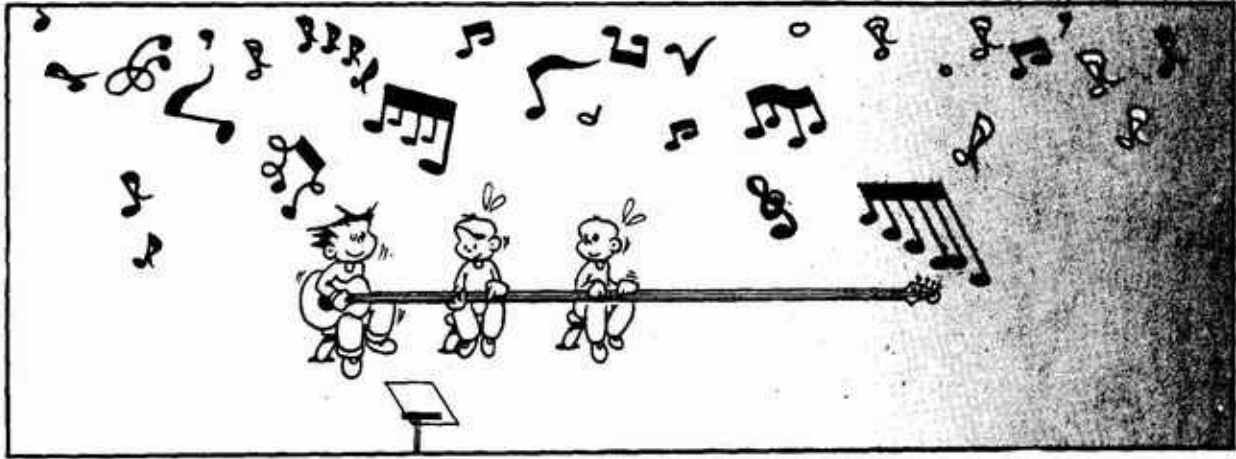


ศาลอุทธรณ์พิพากษาจำคุก นายหล่อ
 ข้อหาฆ่าคนตาย ระหว่างถูกคุมขังอยู่ในเรือนจำ
 นายหล่อได้รู้จักกับนางสาวพระจันทร์ ซึ่งทำงาน
 อยู่ที่นั่น ต่อมานายหล่อได้ป่วยลง ต้องเข้ารับการ
 รักษาพยาบาลอยู่ในโรงพยาบาลของเอกชน นางสาว
 พระจันทร์ทราบเรื่องก็ได้ไปเยี่ยมและทราบว่า
 นายหล่อมักมีภรรยาแล้ว หลังจากนั้นนายหล่อได้รับ
 การประกันตัวออกมา บุคคลทั้งสองก็ยังติดต่อกัน
 จนชอบพอกัน โดยนายหล่อได้ไปสูxonางสาว
 พระจันทร์แล้วจัดงานแต่งงานตามประเพณีด้วย
 หลังจากนั้นนายหล่อยังมีภรรยาที่อยู่กินกันอีก 3 คน
 การกระทำของนางสาวพระจันทร์ทำให้ภรรยาหลวง
 เดือดร้อน เป็นการกระทำอันได้ชื่อว่าประพฤดิชั่ว
 เป็นความผิดวินัยตามมาตรา 81 วรรคหนึ่ง แห่ง
 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.
 2518 (มาตรา 98 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบ
 ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535) โทษที่ได้รับคือ
 ลดขั้นเงินเดือน 1 ขั้น (43/2534/01)...รักถลาลึก
 นึกจะถอยก็ล่าบากใจ เลยลยไปเสียเลย.... รัก
 ซะอย่างจะทำไม....

นายหมูได้ย้ายมาเป็นหัวหน้าส่วนราชการ
 ระดับอำเภอ และออกไปตรวจเยี่ยมหน่วยงานใน
 สังกัดเป็นประจำเพื่อประเมินผลงาน โดยพานางสาว
 โกล้งไปด้วยเพื่อบันทึกการตรวจเยี่ยมและทำข้อ
 เสนอแนะ นอกจากนั้น นายหมูก็ได้มอบหมายให้
 นางสาวโกล้งทำหน้าที่หน้าห้องอีกด้วย ทำให้บุคคล
 ทั้งสองต้องติดต่อกันประสานกันโดยใกล้ชิด
 เป็นเหตุให้มีผู้ร้องเรียนกล่าวหาว่าทั้งสองคนมี
 ความสัมพันธ์ฉันชู้สาวกัน ทั้งที่ไม่เป็นความจริง

ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเห็นว่าการกระทำของ
 ทั้งสองคนเป็นความผิดวินัยตามมาตรา 81 แห่ง
 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.
 2518 จึงสั่งลงโทษตัดเงินเดือน 10% 2 เดือน
 นางสาวโกล้งอุทธรณ์ที่สุด ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือ
 พิจารณาแล้วเห็นว่าไม่มีประจักษ์พยานว่าทั้งสองคนมี
 ความสัมพันธ์กันถึงขั้นใด นอกจากนั้น ก็ได้ทำ
 ให้ครอบครัวของนายหมูเดือดร้อนอีกด้วย

แต่อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติตนดังกล่าว
 ก็ทำให้เสื่อมเสียชื่อเสียง จึงลดโทษลงเป็นภาคทัณฑ์
 (43/2534/24)... เอื่อน่าเห็นใจ เจ้านายเอ็นดูมากก็
 ไม่ดี เอาใจนายมากไปก็ไม่ดี...หนูไม่รู้จะทำยังไง
 ดีแล้วค่ะ...ฮือ...ฮือ... ฮี ฮี



นางอ่อนกับนางแอนเล่นแชร์กัน โดยนางอ่อนส่งแชร์แล้ว แต่นางแอนยังไม่ยอมคืนให้มานานแล้ว ต่อมานายแข็งพานางอ่อนมารับประทานก๊วยเตี่ยวที่ร้านนางแอนซึ่งเป็นญาติกัน และนายแข็งได้ทวงถามเงินค่าแชร์อีก แต่นางแอนก็ไม่ยอมคืน ทำให้นายแข็งโกรธและคว่ำชามเทก๊วยเตี่ยวทิ้ง พร้อมกับร้องว่า "ก๊วยเตี่ยวไม่อร่อย ไม่จ่ายเงินเวี๊ย" แล้วพานางอ่อนเดินออกจากร้านนางแอนตามออกมาทวงเงินค่าก๊วยเตี่ยวจึงเกิดการทะเลาะกัน จนนายแข็งบันดาลโทสะตบหน้านางแอนไป 1 ที นางแอนแจ้งความดำเนินคดี ที่สุดนายแข็งถูกเปรียบเทียบปรับเป็นเงิน 100 บาท การกระทำของนายแข็งเป็นการไม่สุภาพเรียบร้อย และประพฤติชั่วเป็นความผิดวินัยตามมาตรา 77 และมาตรา 81 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 (มาตรา 98 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535) โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือน 10% 2 เดือน (43/2534/07) ...ที่เงินแชร์ก็จ่ายไปแล้ว ทำเป็นลืม...ที่ก๊วยเตี่ยวก็ไม่ได้กิน จะมาทวงเงิน...เอาผักกบไปก็แล้วกันนะ.....เพี้ยะ อี้ย....

นางสองตาโตติดการพนันจนเงี้ยวไม่ขึ้นวันหนึ่งได้ไปขอยืมรถมอเตอร์ไซด์ของนายชื่อไปทำธุระหน้อย แล้วจะเอามาคืน ปรากฏว่านางสองตาโตกลับขืมมอเตอร์ไซด์คันดังกล่าวข้ามชายแดนเข้าไปในเขตประเทศเพื่อนบ้าน แล้วนำไปจำหน่ายได้เงินมากเกือบสองหมื่นบาท และได้นำเงินจำนวนดังกล่าวไปลงทุนในวงการพนันจนเกลี้ยงกระเป๋า ผลลัพธ์คือเงี้ยวไม่มีเจ้า ไม่มีเงินไปไถ่รถคืนให้เจ้าของ นายชื่อจึงร้องทุกข์ต่อตำรวจให้ดำเนินคดีอาญาข้อหาฉ้อโกงคดีถึงที่สุด ศาลพิพากษาลงโทษจำคุก การกระทำของนางสองตาโตเป็นการฉ้อโกง อันเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรงตามมาตรา 81 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 (มาตรา 98 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535) โทษที่ได้รับคือไล่ออก (42/2534/01)....การพนันไม่เคยให้คุณแก่ใครได้หรอก....จำเอาไว้ให้ตึนะครับ....

รับฝากของ



นายเฉื่อยกับนายชู้กับพวกออกเดินทาง ไปสืบสวน เพราะได้ทราบข่าวว่าจะมีการลักลอบขน เหล้าและบุหรี่นอกหนีภาษีเข้ามาขายตามแนว ชายแดน หลังจากปฏิบัติหน้าที่เสร็จ บุคคลทั้งสอง จะเดินทางกลับโดยรถยนต์ส่วนตัวของนายชู้ ก็ ได้พบกับนายก็ซึ่งรู้จักกับนายชู้มาก่อน และนายก็ ได้ฝากของ 2 กล่องมากับรถด้วย เพื่อจะนำมา ชำระภาษีที่ด่านศุลกากร เพราะว่าทหารยนต์รับจ้าง แลวนั้นไม่ได้ นายชู้จึงรับฝากของมา โดยมีได้ ตรวจสอบของในกล่องเพราะเคยคุ้นเคยกันมาก่อน นายเฉื่อยก็เห็นเหตุการณ์โดยตลอด และไม่ได้ ทักท้วง เมื่อขับรถมาถึงด่านจุดตรวจก่อนถึงด่าน ศุลกากร มีนายโกโต้ (ชิปปิง) ซึ่งเคยมีสาเหตุ โกรธเคืองกับนายชู้มาก่อนได้วิ่งมาที่รถพร้อมกับ ซี่มือแล้วร้องตะโกนว่า รถคันนี้มีของผิดกฎหมาย และใช้มือทุบประตูรถยนต์ นายชู้เห็นว่าบริเวณนั้น มีผู้ชายประมาณ 10 คนยืนเป็นกลุ่มดูอยู่ ก็เกรงว่า

ตนจะได้รับอันตรายจึงขับรถออกไปจากจุดตรวจ และนำไปจอดที่ด่านศุลกากร โดยมีเจ้าหน้าที่ ศุลกากรเข้าไปตรวจค้นรถพบ ที.วี.สี กระเป๋า และ บุหรี่นอกอยู่ในกล่องดังกล่าว นายเฉื่อยกับนายชู้ จึงถูกดำเนินคดี นายก็เข้ามาอมตัวและรับว่าของกลาง เป็นของตน อัยการจึงสั่งเด็ดขาดไม่ฟ้อง การกระทำ ของบุคคลทั้งสองเป็นการกระทำหรือยอมให้ผู้อื่น กระทำการอื่นใด อันอาจทำให้เสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ ของตำแหน่งหน้าที่ราชการของตน เป็นความผิด วินัย ตามมาตรา 81 วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 (มาตรา 98 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535) โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือนนายชู้ 10% 4 เดือน และตัดเงินเดือนนายเฉื่อย 10% 2 เดือน (44/2534/13-14)....เขาเรียกว่า หลับหูหลับตา หาเรื่องจริง ๆ นะ....เลยเจอดีเข้าไป.... จำเอาไว้ เป็นบทเรียนเลยนะ...ฮีม ๆ ๆ

มอนก็ซังดีกว่า



ทางราชการได้จัดซื้อฟอโคพันธุ์ 4 ตัว และแม่โคพื้นเมืองอีก 100 ตัว โดยกำหนดว่าโคเพศเมียจะต้องมีน้ำหนักไม่ต่ำกว่า 200 กก./ตัว และมีนายเอกและนายโทร่วมเป็นคณะกรรมการตรวจรับการจัดซื้อครั้งนี้ ผู้ชายได้จัดส่งมอบโคตามจำนวนที่ซื้อ แต่ปรากฏว่า แม่โคส่วนมากมีน้ำหนักน้อยกว่า 200 กก./ตัว คณะกรรมการจึงให้กลุ่มเกษตรกรตรวจสอบดู ปรากฏว่าเป็นที่พอใจของกลุ่มเกษตรกร และหากดำเนินการล่าช้าอาจเกิดการเสียหายแก่ราชการได้ คณะกรรมการฯจึงได้ตรวจรับโคดังกล่าวไว้ อันเป็นการไม่ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการและตรวจรับไปโดยไม่ตรงกับข้อเท็จจริง แต่บุคคลทั้งสองไม่ได้รับประโยชน์ในกรณีนี้แต่อย่างใด การกระทำของบุคคลทั้งสองเป็นความผิดวินัยตามมาตรา 68 วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 (มาตรา 83, 84, 85 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535) โทษที่ได้รับควรเป็นตัดเงินเดือน แต่ไม่เคยกระทำผิดวินัยมาก่อน จึงลดโทษลงเป็นภาคทัณฑ์ (43/2534/10-11)เฮ้อ...ว้าวผมไปหน่อย เลี่ยงไป ๆ มันก็อ้วนเอง หอกรนะ...รับไว้เหอะ ดีกว่าไม่ได้...เฮ้อเฮ้อ...เฮ้อเฮ้อ...

เบิกค่าเช่าบ้าน

นางกระดั่งงาได้ยื่นเรื่องขอเบิกค่าเช่าบ้านตามที่มีสิทธิจากทางราชการ นางสาวกระซังได้รับเรื่องไว้ตามหน้าที่ ภายหลังเมื่อตรวจสอบดูพบว่าเอกสารไม่ครบถ้วนก็ได้ชี้แจงให้ผู้ยื่นเรื่องทราบ กลับปล่อยทิ้งไว้เป็นเวลานานถึง 10 เดือน จนผู้ขอได้ร้องเรียนต่อผู้บังคับบัญชา นางสาวกระซังก็ยังไม่ชี้แจงโดยอ้างว่าได้ส่งเรื่องไปยังจังหวัดแล้ว ทั้งที่ยังมิได้ดำเนินการแต่อย่างใด จนผู้บังคับบัญชาดำเนินการสืบสวนข้อเท็จจริง นางสาวกระซังจึงยอมรับว่า ไม่ได้ชี้แจงให้ผู้ขอทราบและยังไม่ได้ส่งเรื่องไปจังหวัดแต่อย่างใด เป็นเหตุให้นางกระดั่งงาเสียเวลาและเสียประโยชน์ที่ควรจะได้ ภายหลังเมื่อนางกระดั่งงาได้ส่งหลักฐานครบถ้วนแล้ว ทางราชการก็ได้อนุมัติให้เบิกค่าเช่าบ้านได้ การกระทำของนางสาวกระซังเป็นการปฏิบัติหน้าที่โดยไม่เที่ยงธรรมและสุจริต อันเป็นความผิดวินัยตามมาตรา 67 วรรคแรก แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 (มาตรา 82 วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535) โทษที่ได้รับคือ ภาคทัณฑ์ (42/2534/05)เรื่องนี้เกิดเพราะความซึ่เกียจมากกว่า ควรเป็นความผิดตามมาตรา 68 และมาตรา 76 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 มีใช้มาตรา 67 วรรคแรก....

รับส้วมก่อน



ณ. โรงพยาบาลแห่งหนึ่ง นายสงเดช เป็นหมอเวร...(เอ๊ย...ไม่ใช่แพทย์เวรต่างหาก เดี่ยวจะเกิดการเข้าใจเกินไปกว่าที่ต้องการ) พักอยู่ห้องแพทย์เวร เมื่อมีคนไข้มาขอรับการรักษาจะต้องลงมือรักษาผู้ป่วยจนสุดความสามารถแล้วจริง ๆ จึงปรึกษาแพทย์อื่นต่อไป ปรากฏว่า เขามีวันนั้นมีผู้ป่วยมาคลอตนบุตร พยาบาลห้องคลอดรายงานให้ทราบว่าการคลอดไม่ก้าวหน้า เพราะว่าผู้ป่วยอ่อนเพลีย หมอสงเดชก็ไม่ไปดูแลหรือให้การรักษากลับสั่งให้พยาบาลห้องคลอดปรึกษาสูติแพทย์ ผู้ป่วยจึงสามารถคลอดบุตรได้ แต่ปรากฏว่าทารกมีสายสะดือพันคอแน่นทำให้อัตราการเต้นของหัวใจเบาและช้า พยาบาลจึงใส่ท่อช่วยหายใจ และรายงานแพทย์เวรอีก ก็ได้รับเพียงคำตอบว่าให้ปรึกษากุมารแพทย์ โดยมีได้ออกมาดูแลอีกเช่นกัน หมอสงเดชก็แก้ตัวโดยอ้างว่าขณะนั้นกำลังตรวจ

รักษาผู้ป่วยรายอื่นอยู่ ทำให้ปลีกตัวไปไม่ได้ ซึ่งไม่เป็นความจริงเพราะพยาบาลต่างยืนยันว่า ขณะที่แจ้งหมอนั้น หมออยู่ที่ห้องพักตลอด มิได้กำลังทำการตรวจรักษาผู้ป่วยตามที่อ้างแต่อย่างใด การกระทำของหมอสงเดชเป็นการไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการตามกฎหมาย และระเบียบราชการด้วยความเอาใจใส่และระมัดระวังรักษาประโยชน์ของทางราชการ อันเป็นความผิดวินัยตามมาตรา 68 วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 (มาตรา 83, 84, 85 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535) ควรได้รับโทษถึงตัดเงินเดือน 10% 2 เดือน แต่ไม่เคยทำผิดวินัยมาก่อนและรับราชการมานาน จึงลดโทษให้ โทษที่ได้รับคือภาคทัณฑ์ (43/2534/25) ...อี ๆ...เห็นชีวิตคนไข้เป็นของเล่นไปได้...ระวังนะ....

รู้ทั้งรู้เลยแหละ



นายไก่อกับพวกได้มาขอออก น.ส. 3 ก จำนวน 21 แปลง ศูนย์อำนวยการเดินสำรวจฯ ได้ตรวจสอบจากรูปถ่ายทางอากาศแล้ว พบว่าที่ดินดังกล่าวมีข้างเคียงจดถนนและใกล้ที่ดินของทางราชการ จึงเสนอให้อำเภอแจ้งให้ข้างเคียงมาร่วมตรวจสอบ อำเภอมอบให้นายปลาไหลร่วมเป็นกรรมการด้วย ผลการตรวจสอบตัวแทนของส่วนราชการที่เป็นเจ้าของที่ดินไม่สามารถชี้แนวได้ แต่ได้บันทึกยินยอมให้มีการรังวัดพิสูจน์สอบสวนไปก่อน โดยจะแจ้งให้ส่วนกลางส่งเจ้าหน้าที่มาร่วมตรวจสอบอีกครั้ง นายปลาไหลก็ได้รับทราบและลงชื่อเป็นพยานในบันทึกด้วย

ต่อมาเมื่อศูนย์อำนวยการเดินสำรวจได้ทำการรังวัดพิสูจน์สอบสวนแล้วได้หมายเหตุไว้ใน น.ส. 1 ก. ดังกล่าวว่า "รอตรวจสอบเขตที่ดินของทางราชการ" และนายปลาไหลได้รับมอบเรื่องดังกล่าวมา

ดำเนินการต่อ แต่นายปลาไหลกลับทยอยนำเรื่องดังกล่าวที่ละเรื่องสองเรื่องเสนอนายอำเภอลงนามใน น.ส. 3 ก. แล้วจ่ายให้กับนายไก่อกับพวกไปโดยทราบอยู่แล้วว่าทางราชการยังไม่ได้ส่งเจ้าหน้าที่มาตรวจสอบแนวเขตเลย ทำให้การออก น.ส.3 ก. ทั้ง 21 แปลงออกไปโดยไม่ชอบ แต่ไม่ปรากฏหลักฐานว่า นายปลาไหลมีพฤติการณ์ทุจริต คงเพียงแต่ตั้งใจฝ่าฝืนระเบียบของทางราชการเท่านั้น (และขณะสอบสวนเรื่องนี้ ก็ยังไม่ทราบแนวเขตที่แน่นอนของที่ดิน จึงไม่อาจชี้ว่าที่ดินดังกล่าวรุกล้ำที่หลวงหรือไม่) นอกจากนั้นนายปลาไหลยังได้นำเรื่องการออก น.ส.3 ราชนางเบ็ด เสนอนายอำเภอลงนามออก น.ส.3 ให้ไปโดยมิได้กำกับตรวจสอบความถูกต้อง ของเอกสาร ทั้ง ๆ ที่ข้อความในเอกสารเป็นเท็จ การกระทำของนายปลาไหลทำให้ทางราชการเสียหายอย่างร้ายแรง เป็นการจงใจไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบของทางราชการ ตามมาตรา 68 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 (มาตรา 85 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535) ควรได้รับโทษปลดออกจากราชการ แต่โดยที่ไม่เคยถูกลงโทษทางวินัยตลอด 40 กว่าปีที่รับราชการมา จึงลดโทษเป็นให้ออกจากราชการ (42/2535/07)...ดู ดู...ทำมากับมือ รู้เห็นกับตายังหลับหู หลับตาดำน้ำเสียอีก...นี่ยังดินะ เห็นว่าแก่แล้ว และยังพิสูจน์ไม่ได้ว่าที่ดินดังกล่าวรุกล้ำที่หลวงหรือไม่ด้วย เท่านั้นที่ฐานกรรณามากแล้ว เน้อ....

□ □ □ □

ปัญหาระเบียบข้าราชการ

บุญแสง ชีระภากร

ประบุญ สุวรรณภักดี

ฉบับนี้ขอเสนอ 3 ปัญหาด้วยกัน ปัญหาแรกเป็นปัญหาเรื่อง การนับเวลาเพื่อเลื่อนระดับตำแหน่ง ซึ่งถามว่าการจะเลื่อนเป็นระดับ 6 จะนับเวลาราชการที่ดำรงตำแหน่งในระดับ 5 หรือดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าระดับ 4 อย่างไร และอัตราเงินเดือนขั้นต่ำของข้าราชการพลเรือนสามัญที่จะเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ได้มีการกำหนดใหม่หรือยัง เพราะขณะนี้ใช้บัญชีอัตราเงินเดือนใหม่แล้ว ปัญหาที่สองได้แก่เรื่อง การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2538 เป็นกรณีพิเศษ ที่ถามว่ากรณีที่ข้าราชการไม่ได้เลื่อนเงินเดือนในวันที่ 1 ตุลาคม 2537 เพราะได้รับเงินเดือนในขั้นสูงสุดของระดับนั้น ๆ แล้ว เมื่อมีการใช้บัญชีเงินเดือนใหม่แล้ว ปรากฏว่ายังมีขั้นเงินเดือนที่สามารถเลื่อนได้อีก ผู้บังคับบัญชาก็อาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการผู้นั้นได้ นั้น เป็นกรณีอย่างไร และเรื่องสุดท้ายคือเรื่อง ฐานะและอำนาจของคณะกรรมการสอบสวนและการรอกการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการผู้อยู่ในระหว่างถูกสอบสวนว่ากระทำผิดวินัย ซึ่งมีปัญหาว่าคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยอย่างไม่ร้ายแรงจะมีฐานะและอำนาจตามที่บัญญัติไว้ในมาตรา 105 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 หรือไม่ต้องรอกการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการที่อยู่ในระหว่างถูกสอบสวนว่ากระทำผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง หรือไม่

การนับเวลาเพื่อเลื่อนระดับตำแหน่ง

ถาม : 1. ข้าพเจ้าได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่สรรพากรระดับ 4 อำเภอบึง เมื่อวันที่ 2 ตุลาคม 2533 และดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานสรรพากร ระดับ 5 เมื่อวันที่ 17 มีนาคม 2537 ดังนั้น อายุราชการอยู่ระดับ 4 เวลา 3 ปี 5 เดือน 16 วัน และระดับ 5 เป็นเวลา 10 เดือน แต่ระเบียบการสอบคัดเลือกสอบระดับ 6 ต้องอยู่ระดับ 4 เป็นเวลา 4 ปี หรืออยู่ระดับ 5 เป็นเวลา 2 ปี และมีเงินเดือนขั้นต่ำที่กำหนด

จึงขอเรียนถามว่ากรณีของข้าพเจ้า จะนับเอาเวลาจากระดับ 4 รวมกับระดับ 5 ได้หรือไม่ ซึ่งมีเพื่อนข้าราชการเคยใช้กรณีนี้ บางคนก็บอกว่าไม่ได้ ต้องระดับใดระดับนั้น (ถ้าสมมติว่าไม่ได้ก็ถือว่าไม่ยุติธรรม เพราะมีเพื่อนข้าราชการของข้าพเจ้าได้รับบรรจุให้ดำรงตำแหน่งระดับ 5 ประมาณเดือนตุลาคม 2537 ทำให้เขาสามารถนับเวลาระดับ 4 ได้ 4 ปี แต่ข้าพเจ้าบรรจุระดับ 5 ก่อน แต่ไม่มีสิทธิ์สอบซึ่งงานสองระดับนี้ งานคล้ายกันมากถ้าเป็นระดับอำเภอบึง)

2. ปัจจุบันเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนใช้บัญชีอัตราเงินเดือนใหม่แล้ว แต่ไม่ทราบว่าอัตราเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนสามัญที่จะเลื่อนขั้นขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นได้ทำขึ้นหรือยังเพื่อแทนหนังสือที่ นร 0708.1/ว 13 ลงวันที่ 15 กันยายน 2536

3. คำสมัครวารสารข้าราชการเปลี่ยนแปลงหรือยัง เล่มเดือนสุดท้าย ควรส่งใบสมัครมาให้ด้วย

ผ่องผิว

ตอบ : เรียนคุณผ่องผิว
ตามที่ท่านหาหรือมาว่า

1. การนับระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง เพื่อประโยชน์ในการเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ 6 จะนับระยะเวลาการดำรงตำแหน่งในระดับ 4 รวมกับระยะเวลาการดำรงตำแหน่งในระดับ 5 ได้หรือไม่

2. ก.พ. ได้กำหนดอัตราเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนสามัญที่จะเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ตามบัญชีอัตราเงินเดือนใหม่แทนอัตราเงินเดือนที่กำหนดตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0708.1/ว 13 ลงวันที่ 15 กันยายน 2536 แล้วหรือยัง

3. คำสมัครวารสารข้าราชการเปลี่ยนแปลงหรือยัง และเสนอแนะว่าควรส่งใบสมัครให้สมาชิกเมื่อครบระยะเวลาการเป็นสมาชิกด้วย นั้น ขอเรียนตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนดดังนี้

1. การนับระยะเวลาการดำรงตำแหน่งเพื่อประโยชน์ในการเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ 6 (กรณีตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานสรรพากร 6) นั้น ก.พ. ได้กำหนดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งเจ้า

หน้าที่บริหารงานสรรพากร 6 ในเรื่อง
ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งที่ต่ำลงไป
ไว้ว่า “1. ได้ดำรงตำแหน่งในระดับ 5
หรือที่ ก.พ.เทียบเท่ามาแล้วไม่น้อย 2 ปี
หรือ 2. ได้ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าระดับ
4 หรือที่ ก.พ. เทียบเท่ามาแล้วไม่น้อย
กว่า 4 ปี.....” ซึ่งหมายความว่าข้าราชการ
พลเรือนสามัญจะได้รับแต่งตั้ง
ให้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงาน
สรรพากร 6 จะต้องเป็นผู้ได้ดำรงตำแหน่ง
ระดับ 5 หรือที่ ก.พ. เทียบเท่า
มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือได้ดำรง
ตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 4 ขึ้นไป มาแล้ว
ไม่น้อยกว่า 4 ปี กรณีของท่านได้ดำรง
ตำแหน่งนับตั้งแต่ดำรงตำแหน่งใน
ระดับ 4 เมื่อวันที่ 2 ตุลาคม 2533
ระดับ 5 ตั้งแต่วันที่ 17 มีนาคม 2537
เมื่อนับถึงปัจจุบันแล้วท่านได้ดำรง
ตำแหน่งไม่ต่ำกว่าระดับ 4 (ระยะเวลา
การดำรงตำแหน่งระดับ 4 รวมกับ
ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งระดับ 5)
มาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี ท่านจึงเป็นผู้
มีคุณสมบัติในเรื่องระยะเวลาการดำรง
ตำแหน่งครบถ้วนตามหลักเกณฑ์ที่
ก.พ. กำหนด

แต่อย่างไรก็ตาม ในเรื่องการ
กำหนดคุณสมบัติของผู้มีสิทธิสมัคร
สอบคัดเลือกเพื่อเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้
ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นนั้น เป็น
ดุลพินิจของกรมที่จะกำหนดได้ ทั้งนี้
ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร
0708.4/ว 24 ลงวันที่ 24 พฤศจิกายน
2535 ข้อ 5

2. ถึงแม้ว่าได้มีการปรับเงินเดือน
ข้าราชการพลเรือนตามบัญชีอัตรา
เงินเดือนใหม่แล้ว แต่การเลื่อนระดับ
ตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนสามัญ
ในปีงบประมาณ 2538 ยังต้องดูเงิน
เดือนปีงบประมาณก่อนเลื่อน (1
ตุลาคม 2536-30 กันยายน 2537)
ซึ่งก็คือบัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการ
พลเรือนหมายเลข 1 ในขณะนี้ ก.พ.
จึงยังมีได้กำหนดหลักเกณฑ์ดังกล่าว
ตามบัญชีเงินเดือนใหม่ แต่คาดว่าจะ
จะกำหนดหลักเกณฑ์และออกเป็น
หนังสือเวียนแทน ว 13/36 ในราว
เดือนกันยายน 2538 นี้

3. ค่าสมาชิกวารสารข้าราชการ
ขณะนี้ปีละ 120 บาท (ปีละ 6 เล่ม)
และสำหรับที่เสนอความเห็นว่ามีโอกาส
ครบกำหนดที่จะต้องต่ออายุสมาชิก
ควรส่งใบสมัครหรือใบต่ออายุสมาชิก
ให้ด้วยนั้น ขอขอบคุณในคำเสนอแนะ
และทางกองบรรณาธิการจะดำเนินการ
ในเรื่องนี้ต่อไปเพื่อมิให้ท่านต้องขาด
อายุการเป็นสมาชิกโดยมิได้สมัครใจ

การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2538

เป็นกรณีพิเศษ

ถาม : ตามที่ทางราชการได้กำหนดหลักการในการปรับอัตราเงินเดือนข้าราชการแต่ละประเภทท้ายพระราชบัญญัติเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง พ.ศ. 2537 เพื่อให้เป็นไปตามบัญชีกำหนดอัตราเงินเดือนโดยมีข้อความระบุว่า “ข้าราชการผู้ใดไม่ได้เลื่อนเงินเดือนในวันที่ 1 ตุลาคม 2537 เนื่องจากได้รับเงินเดือนในขั้นสูงสุดของระดับฯ แล้วแต่กรณี ตามบัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการ หมายเลข 1 เมื่อได้ปรับอัตราเงินเดือนตามบัญชีกำหนดการปรับแนบท้ายพระราชบัญญัติเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง พ.ศ.2537 แล้ว ยังมีขั้นเงินเดือนที่สามารถเลื่อนได้อีก หากผู้มีอำนาจเห็นสมควรให้เลื่อนขั้นเงินเดือนได้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือนจะเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ข้าราชการผู้นั้นไม่เกิน 1 ขั้น ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2537 ในระดับ อันตบ หรือขั้นเงินเดือนก็ได้” นั้น

ไม่ทราบว่าคุณมีความกังวลว่าอธิบายไว้เพื่อประโยชน์อันใด ในเมื่อเงินเดือนถึงขั้นสูงสุดของระดับแล้ว และบัญชีเงินเดือนแนบท้ายพระราชบัญญัติเงินเดือน พ.ศ. 2537 ก็ไม่มีขั้นวิ้งที่ได้ขยายเพดานขึ้นไปอีก หรือว่ารัฐบาลจะกำหนดขั้นวิ้งในแต่ละระดับขึ้นไปใหม่ และจะขยายให้เมื่อใดหากไม่มีการขยาย ข้อความที่กล่าวไว้แล้วนั้นก็ใช่ว่าเป็นอันไร้ผล ทางราชการควรจะพิจารณาเลื่อนระดับให้สูงขึ้นต่อไป

ด้วย จึงจะมีสิทธิได้รับเงินเดือนเพิ่มอีก 1 ขั้น ตามที่ได้วางกฎเกณฑ์ไว้ดังกล่าวแล้ว ทั้งนี้กระผมเป็นข้าราชการระดับ 5

สุคนธ์

ตอบ : เรียนคุณสุคนธ์

คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 27 ธันวาคม 2537 ให้เลื่อนเงินเดือนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2538 เป็นกรณีพิเศษแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญที่ไม่อาจเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีในวันที่ 1 ตุลาคม 2537 ได้เนื่องจากได้รับเงินเดือนถึงขั้นสูงสุดของเงินเดือนสำหรับตำแหน่งตามบัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือน หมายเลข 1 ท้ายพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 แต่หลังจากที่มีการปรับอัตราเงินเดือนตามบัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือนท้ายพระราชบัญญัติเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง พ.ศ. 2538 แล้ว ได้รับเงินเดือนในขั้นที่ยังไม่ถึงขั้นสูงสุดของอันตบ นั้น ดังนี้ หากผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนเห็นสมควรให้เลื่อนขั้นเงินเดือนแก่ข้าราชการผู้นั้นก็ให้สั่งเลื่อนได้

กรณีของท่าน ขณะนี้ดำรงตำแหน่งในระดับ 5 เมื่อปรับอัตราเงินเดือนตามบัญชีใหม่แล้วท่านได้รับเงินเดือนในขั้นที่ยังไม่ถึงขั้นสูงสุดของเงินเดือนในอันตบ 5 ดังนั้น หากผู้บังคับบัญชาของท่านเห็นสมควรเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม

2537 ให้แล้ว ท่านก็อาจได้รับการเลื่อน
ขั้นเงินเดือนได้ไม่เกิน 1 ขั้น ทั้งนี้
ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร
0708.1/ว 1 ลงวันที่ 6 มกราคม 2538

เรื่องฐานะและอำนาจของคณะกรรมการสอบสวน และการรอกการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการผู้อยู่ ในระหว่างถูกสอบสวนว่ากระทำผิดวินัย

ถาม หากข้าราชการถูกกล่าวหาว่า
กระทำผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง และ
ผู้บังคับบัญชาแต่งตั้งคณะกรรมการ
ขึ้นทำการสอบสวนข้าราชการผู้นั้นใน
กรณีดังกล่าว คณะกรรมการสอบสวน
ที่แต่งตั้งขึ้นจะเป็นเจ้าพนักงานตาม
ประมวลกฎหมายอาญาและมีอำนาจที่
จะเรียกเอกสารหลักฐาน ตลอดจนให้
บุคคลมาให้ถ้อยคำ ตามที่มาตรา 105
แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ
พลเรือน พ.ศ. 2535 ได้บัญญัติไว้ หรือ
ไม่ และในกรณีที่คณะกรรมการดังกล่าว
นัดให้บุคคลใดไปให้ถ้อยคำในฐานะ
พยาน หากผู้นั้นไม่ไปให้ถ้อยคำตาม
นัด จะมีความผิดหรือไม่อย่างไร

ในกรณีข้างต้น หากถึงระยะเวลา
ที่จะมีการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีแล้ว
แต่การสอบสวนยังไม่เสร็จ ข้าราชการ
ผู้ถูกสอบสวนจะได้รับการเลื่อนขั้นเงิน
เดือนหรือไม่เพราะกฎ ก.พ. ฉบับที่ 13
(พ.ศ. 2519) ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงิน
เดือนประจำปีกำหนดไว้ในข้อ 9 ว่า
“ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดซึ่งผู้
บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงิน

เดือนเห็นสมควรให้ได้เลื่อนขั้นเงินเดือน
ถ้าผู้นั้นอยู่ในระหว่างถูกสอบสวนว่า
กระทำผิดวินัยหรือถูกฟ้องในคดีอาญา
ก่อนมีคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน ให้รอ
การเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้ก่อน.....”

ภุชงค์

ตอบ : เรียนคุณภุชงค์

มาตรา 105 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบ
ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 บัญญัติ
ว่า “ให้กรรมการสอบสวนเป็นเจ้า
พนักงานตามประมวลกฎหมายอาญา
และให้มีอำนาจเช่นเดียวกับพนักงาน
สอบสวนตามประมวลกฎหมายวิธี
พิจารณาความอาญาเพียงเท่าที่เกี่ยวกับ
อำนาจและหน้าที่ของกรรมการสอบสวน
และโดยเฉพาะให้มีอำนาจดังต่อไปนี้
ด้วย คือ

(1) เรียกให้กระทรวง ทบวง
กรม หน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ หน่วย
งานอื่นของรัฐ หรือห้างหุ้นส่วนบริษัท
ชี้แจงข้อเท็จจริง ส่งเอกสารและหลักฐาน
ที่เกี่ยวข้อง ส่งผู้แทนหรือบุคคลใน
สังกัดมาชี้แจง หรือให้ถ้อยคำเกี่ยวกับ
เรื่องที่สอบสวน

(2) เรียกผู้ถูกกล่าวหาหรือบุคคล
ใด ๆ มาชี้แจงหรือให้ถ้อยคำ หรือให้
ส่งเอกสารและหลักฐานเกี่ยวกับเรื่อง
ที่สอบสวน”

ซึ่งคำว่า “กรรมการสอบสวน” ตาม
มาตรา 105 นี้ มีเจตนารมณ์ที่ให้
หมายความถึงกรรมการสอบสวนทาง
วินัยอย่างร้ายแรง เท่านั้น ซึ่งตามที่
ถามไปเป็นกรณีที่มีการแต่งตั้งคณะ
กรรมการสอบสวนทางวินัยอย่างไม่

ร้ายแรง กรรมการสอบสวนที่ตั้งขึ้นจึงไม่มีฐานะเป็นเจ้าพนักงานตามประมวลกฎหมายอาญาและไม่มีอำนาจที่จะเรียกเอกสารหลักฐาน หรือให้บุคคลมาให้ถ้อยคำ ตามที่มาตรา 105 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ได้บัญญัติไว้ อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่คณะกรรมการสอบสวนทางวินัยอย่างไม่ร้ายแรงตามที่ตามไป ได้นัดให้บุคคลใดไปให้ถ้อยคำในฐานะพยานในเรื่องที่สอบสวนอยู่ ผู้นั้นก็น่าจะไปให้ถ้อยคำแก่คณะกรรมการสอบสวนดังกล่าวทั้งนี้ ก็เพื่อประโยชน์ของทางราชการในการที่จะรักษาวินัยข้าราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากผู้ที่ถูกนัดไปให้ถ้อยคำเป็นข้าราชการด้วยก็ยิ่งควรไปให้ถ้อยคำ มิฉะนั้น ผู้บังคับบัญชาอาจจะมองว่าไม่ให้ความร่วมมือและโดยหลักการแล้วผู้บังคับบัญชาก็สามารถที่จะสั่งให้ข้าราชการในสังกัดไปให้ถ้อยคำ

ในฐานะพยานได้ เพราะถือได้ว่าเป็นการสั่งให้ปฏิบัติราชการอย่างหนึ่งเช่นกัน

ส่วนที่ถามว่า หากการสอบสวนทางวินัยอย่างไม่ร้ายแรงยังไม่เสร็จ จะต้องถูกรอการเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้ก่อนหรือไม่ นั้น ขอเรียนว่า การรอการเลื่อนขั้นเงินเดือนผู้อยู่ในระหว่างถูกสอบสวนว่ากระทำผิดวินัย ตามความในข้อ 9 ของกฎ ก.พ. ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2519) ซึ่งยังใช้บังคับอยู่ในปัจจุบัน หมายความว่า การสอบสวนในกรณีที่มีกรกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง เท่านั้น ดังนั้น ในกรณีที่เป็นการสอบสวนทางวินัยอย่างไม่ร้ายแรง แม้จะสอบสวนยังไม่แล้วเสร็จ ข้าราชการผู้ถูกสอบสวนก็ไม่ต้องถูกรอการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีแต่อย่างใด เว้นแต่จะเข้าเงื่อนไขอื่นที่ทำให้ไม่ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี



มั่นใจกว่า

ถ้าจำนำกับ สถานชนานูเคราะห์

โรงรับจำนำของรัฐบาล

อัตรดอกเบี้ยต่ำ

สำนักงานชนานูเคราะห์ กรมประชาสัมพันธ์

ท้อไอเสีย

เทอร์โบ

ในปัจจุบันนี้ ภาษาไทยของเรา มีศัพท์
แสงใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย

บางคำก็เกิดขึ้นมาจากการคิดและการ
ใช้ของคนไทยเอง

แต่ก็มีหลายคำที่เกิดขึ้นมาจากคำแปล
ภาษาอังกฤษ

เช่น คำว่า "Globalization"

ในภาษาไทย เราแปลว่า "โลกาภิวัตน์"
กันมานานพอสมควร

เพิ่งจะได้คำศัพท์บัญญัติใหม่เอี่ยมจาก
ราชบัณฑิตยสถานว่า "โลกาภิวัตน์"

ซึ่งมีความหมายว่า การแผ่ถึงกันทั่ว
โลก, การเข้าถึงโลก, การเอาชนะโลก

คำที่สองที่จะขอล่าวถึง มาได้เร็วและ
ร้อนแรงกว่าคำแรกมากมายหลายเท่าตัว

ใครไม่รู้จักคำ ๆ นี้ ก็อาจจะถูกกล่าวได้ว่า
เขยแหลก

เพราะพูดถึงกันมากเหลือเกิน จนบาง
ครั้ง ก็ไม่ทราบว่ามีผู้พูดเองจะทราบความหมาย
ที่แท้จริงของคำ ๆ นี้ หรือไม่

คำนั้น ก็คือ คำว่า Reengineering
ก่อนจะลงลึก ก็ขอพูดถึงวิธีการเขียน
ของคำ ๆ นี้ เสียก่อน

เพราะบางท่านเคยตั้งข้อสังเกตว่า การ
เขียน Reengineering อย่างนี้ จะถูกต้อง
หรือไม่ น่าจะเขียนว่า Re-engineering หรือไม่
แต่ผู้รู้หลาย ๆ ท่าน ได้บอกว่า ที่จริง
เขียนแบบไหนก็ถูก แต่เขานิยมเขียนกันว่า
Reengineering

มาดูความหมายของคำว่า Reengineering
กันบ้าง

ต่างคนต่างก็แปลกันยกใหญ่

คำแปลของ Reengineering คำแรกที่
ฮิตติดอันดับ คือคำว่า "ยกเครื่อง"

แต่บางท่านก็ไม่ยอมรับ เพราะเห็นว่า
ไม่ได้โยนเครื่องเก่าออก เพียงแต่ปรับเปลี่ยน
เครื่องใหม่เท่านั้น

ในที่สุดราชบัณฑิตยสถาน ก็ได้ให้ศัพท์
บัญญัติของคำว่า Reengineering

โดยให้ใช้ว่า "การรื้อปรับระบบ"

แต่ศัพท์ที่ราชบัณฑิตยสถานบัญญัติ
ในขณะนี้ยังจะไม่ใช่ที่ติดปากของชาวบ้าน
เหมือนกับคำว่า "โลกาภิวัตน์"

คำที่ติดปากมากที่สุดขณะนี้ ก็ใช้
คำภาษาอังกฤษนั้นแหละ

โดยเขียนให้เป็นภาษาไทย คือ “รีเอน-
จิเนียร์”

ในโลกปัจจุบัน หรือโลกในยุค “โลกา-
ภิวัตน์” นี้ อะไร ๆ ก็เปลี่ยนแปลงไป

การทำงานในระบบราชการ ก็คงจะ
ต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย

จะทำอย่างที่เคยทำเหมือนเดิม คงจะ
ไม่ได้

จะต้องปรับตัว ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง
หรือในบางลักษณะก็ต้อง “รีเอนจิเนียร์” ให้
สอดคล้องกันไปด้วย

ดังนั้น ข้อเขียนในครั้งนี่ จึงขอพูดถึง
เรื่องซึ่งบางท่านอาจจะเห็นว่าเป็นเรื่องเล็ก

แต่ความเป็นจริง เป็นเรื่องที่กระทบกับ
ข้าราชการเป็นจำนวนมาก

เพราะเรื่องเหล่านี้ ข้าราชการเกือบ
ทุกคนและโดยเฉพาะในระดับต่ำ ซึ่งมีจำนวน
มากที่สุด จะพบหรือใช้กันบ่อยที่สุด

สิ่งนี้ก็ คือ การขออนุมัติ อนุญาตรวม
ทั้งการรับรองต่าง ๆ

โดยเฉพาะเรื่องที่ปฏิบัติกันเป็นประจำ
จนถึงกับต้องใช้แบบฟอร์มกันแล้ว

ซึ่งแบบฟอร์มนี้ผู้ที่ออกแบบให้ถือปฏิบัติ
ก็คือกรมบัญชีกลาง

แบบฟอร์มนั้น ไม่มีอะไรบกพร่องหรือ
ครับ

แต่ที่จะพูดถึงก็คือ ทำให้ยากในทาง
ปฏิบัติ

เอาเรื่องง่าย ๆ เป็นเรื่องแรกก่อน
คือ เรื่องการใช้แบบฟอร์มการเบิกเงิน
ช่วยเหลือการศึกษานูตร

กรณีนี้ กรมบัญชีกลาง กำหนดให้
ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 5 ขึ้นไป

รับรองตัวเองได้ แต่ไม่อาจจะรับรองให้ผู้ได้บังคับ
บัญชาได้

หากจะรับรองให้ผู้ได้บังคับบัญชา จะ
ต้องดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าระดับ 6 ขึ้นไป

ที่จริง เรื่องเงินช่วยเหลือการศึกษานูตรนี้
โดยที่ข้าราชการก็เคยรายงานถึงการมีบุตร

โรงเรียนที่เก็บค่าเล่าเรียนหรือค่าบำรุง
การศึกษา ก็ได้รายงานไว้อย่างชัดเจน

หน่วยการเงิน ก็ทราบดี และอาจจะ
ทราบดีกว่าผู้รับรองเสียอีก

ยังเป็นหน่วยงานที่ไม่ใหญ่นัก ก็ยิ่งจะ
ทราบมากขึ้น เพราะข้าราชการเหล่านี้จะเบิก
ตั้งแต่บุตรเข้าโรงเรียนในชั้นประถมศึกษา จน
กระทั่งถึงชั้นอาชีวศึกษา

จึงไม่น่าที่จะต้องให้ผู้อื่นรับรองอีก

อย่างไรก็ตาม โดยที่ข้าราชการผู้ดำรง
ตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 6 ขึ้นไปนั้น มีอยู่มาก
พอควร ทั้งในส่วนกลาง

จึงไม่ค่อยมีปัญหามากนัก

ลองดูเรื่องที่สองครับ เรื่องการรับรอง
การขอเบิกค่ารักษาพยาบาล

กรมบัญชีกลาง กำหนดให้ผู้รับรองต้อง
เป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการ
กองหรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่เทียบเท่า
ขึ้นไป

กรณีนี้ การรับรองอาจจะยังมีความจำเป็น
เพราะในปัจจุบันนั้น มีการทุจริตการ
เบิกค่ารักษาพยาบาลกันมาก เพราะแม้แต่
ท่านนายกรัฐมนตรี ก็ยังพูดถึง

แต่การทุจริตที่พูดถึงกันนั้น เป็นการทุจริต
ที่ร่วมมือกันระหว่างโรงพยาบาลและข้าราชการ
ผู้ขอเบิก

ผู้ที่รับรองนั้น ไม่มีโอกาสได้ทราบหรือ
ครั้นว่า ข้าราชการเหล่านั้นจะเข้ารับการรักษา
พยาบาลจริง และการเบิกนั้นจะมีการทุจริต
หรือไม่

ยังสงสัยอยู่เลยว่า หากมีการทุจริตกัน
จริง ๆ แล้ว ผู้ที่ลงชื่อรับรองจะได้รับโทษ หรือไม่
อย่างไรก็ตาม การรับรองในเรื่องนี้ อาจ
จะทำให้ผู้ที่คิดจะทุจริตเกรงกลัวความผิดว่า
อาจจะถูกจับได้

แต่การรับรอง ก็ไม่น่าจะต้องกำหนดให้
รับรองได้เฉพาะผู้ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ
ผู้อำนวยการกองหรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่าง
อื่นที่เทียบเท่าขึ้นไป เท่านั้น

เพราะนอกจากสายงานบังคับบัญชาจะ
ห่างจากผู้ขอเบิก โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้าราชการ
ชั้นผู้น้อยอยู่มาก ซึ่งไม่ค่อยจะได้ทราบในราย
ละเอียดแล้ว

บางคนลงชื่อรับรองไป โดยไม่มีเวลาจะ
ได้ดูด้วยซ้ำว่า ข้าราชการที่ขอเบิกค่ารักษา
พยาบาลนั้นชื่ออะไร หรือป่วยเป็นโรคอะไร
รวมทั้งเข้ารับการรักษาพยาบาลที่โรงพยาบาล
ไหน และเสียค่ารักษาพยาบาลเท่าไร

ประการสำคัญ ก็คือ ข้าราชการระดับนี้
ไม่ค่อยจะมีเวลาลงชื่อรับรองให้อีกด้วย

บางครั้งเสนอเซ็นในตอนเช้า อย่างเร็ว
ก็อาจจะได้ในตอนบ่าย หรือในวันรุ่งขึ้น

ยิ่งประเภทเซ็นยากด้วยแล้ว ก็นั่งรอได้
ทำให้ข้าราชการผู้ขอเบิกต้องเดือดร้อน
จึงเห็นว่า ในกรณีนี้ ผู้บังคับบัญชาโดย
ตรง คือ ผู้ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าตำแหน่งใน
ระดับ 6 ขึ้นไป น่าจะรับรองได้

เหตุที่เสนอให้ข้าราชการตั้งแต่ระดับ
6 ขึ้นไปเป็นผู้รับรอง

ก็เพราะผู้บังคับบัญชาระดับอำเภอ เป็น
ผู้ดำรงตำแหน่งในระดับนี้

หันมาดูเรื่องการอนุมัติกันบ้าง
เรื่องแรก เอาที่ง่าย ๆ คือเรื่องการ
ถ่ายเอกสาร

กรมบัญชีกลาง กำหนดให้ผู้ดำรงตำแหน่ง
ตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการกองหรือตำแหน่งที่
เรียกชื่ออย่างอื่นที่เทียบเท่าขึ้นไป เป็นผู้
มีอำนาจอนุมัติ

บางครั้งมีความจำเป็นโดยรีบด่วนที่จะ
ต้องถ่ายเอกสาร แต่ผู้อำนวยการกองไม่อยู่
ถึงหากจะปฏิบัติตามระเบียบแล้ว ก็คง
ไม่ต้องถ่ายเอกสาร

ท่านผู้อ่านอาจจะตอบแทนกรมบัญชี
กลางว่า ก็เสนอขออนุมัติย้อนหลังได้

แต่ “เทอร์โบ” เห็นว่า หากอนุมัติเมื่อ
ถ่ายเอกสารไปแล้ว ก็ไม่จำเป็นต้องขออนุมัติ
ปัจจุบันบางส่วนราชการก็แก้ปัญหานี้โดย
การลงชื่ออนุมัติไว้ในกระดาษไขแล้วโรเนียวไว้
ใครจะไปถ่ายเอกสารเรื่องอะไร จำนวน
เท่าไร ก็ไปกรอกกันเอาเอง

ซึ่งหากจะเป็นอย่างนี้ ก็คงไม่ต้องขอ
อนุมัติ

การขออนุมัติในเรื่องนี้ ยังมีความจำเป็น
เพราะข้าราชการบางคน ใช้เครื่องถ่าย
เอกสารของทางราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว
ยังมีอยู่

โดยเฉพาะผู้ที่กำลังศึกษาต่อ
ทั้งประเภทลาเรียน และแอบเรียน
เงินซื้อตำราไม่ค่อยมี จึงต้องถ่ายหนังสือ
เรียนเป็นเล่ม ๆ

แต่ผู้ที่อนุมัติ เอาแค่ข้าราชการผู้ดำรง
ตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 6 ขึ้นไปก็น่าจะพอแล้ว

เรื่องสุดท้าย ก็คือการขออนุมัติให้ส่ง
โทรสารและโทรศัพท์

เอาเรื่องโทรสารก่อน

ส่วนราชการส่วนใหญ่จะใช้เครื่องโทรสาร
ทั้งสองอย่างคือทั้งโทรศัพท์และโทรสาร

ค่าใช้จ่ายในการโทรสารในกรุงเทพมหานคร
1 ครั้ง ไม่ว่าจะสักกี่แผ่นก็ตามจะเท่ากับ
ค่าใช้จ่ายในการใช้โทรศัพท์ 1 ครั้ง

แต่ระเบียบก็ยังคงขออนุมัติ

และความเป็นจริงนั้น ไม่มีใครเขาขอ
อนุมัติกันหรอก

เพราะในใบเสร็จขององค์การโทรศัพท์
แห่งประเทศไทยเขาไม่ระบุไว้ว่า เป็นค่าโทรศัพท์
หรือค่าโทรสาร

จะไม่ขอพูดเรื่องการขออนุมัติโทรสาร
ไปต่างจังหวัดหรือต่างประเทศแล้ว

เพราะก็คงจะเหมือน ๆ กับที่ได้ให้ความ
เห็นในเรื่องอื่นไปแล้ว

แต่ที่อยากจะกล่าวถึงก็คือการโทรศัพท์
ไปต่างจังหวัดหรือต่างประเทศ

กรณีนี้ ในทางปฏิบัติ ไม่มีใครขออนุมัติ
ก่อน เพราะไม่ทราบว่าจะเรื่องที่จะพูดนั้นจะใช้
เวลากี่นาที

เมื่อพูดจบแล้ว จึงเขียนเวลาลงไปแล้ว
เสนอขออนุมัติ

แต่ผู้ที่จะอนุมัติคือ รองอธิบดีหรืออธิบดี
ผู้อำนวยการสำนัก ซึ่งดำรงตำแหน่ง
ในระดับ 9 แล้ว ก็อนุมัติไม่ได้

ที่จริง เรื่องทำนองนี้ แค่ผู้อำนวยการ
กองก็น่าจะอนุมัติได้แล้ว

และเรื่องนี้ตรวจสอบได้ว่า พูดธุระราชการ
จริงหรือไม่

เพราะเรื่องที่พูด หมายเลขโทรศัพท์ที่
พูด และบุคคลที่จะพูดด้วย ก็มีรายละเอียด
อยู่แล้ว

และอาจจะตรวจสอบได้กับใบเรียกเก็บ
เงินขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

ก็ขอฝากกรมบัญชีกลาง จะปรับปรุง
เปลี่ยนแปลงหรือ "รีเอนจิเนียริง" ก็ได้โปรดทำ
ด้วยเถิด

เพราะ กรมบัญชีกลางในปัจจุบันหรือ
ในยุคโลกาภิวัตน์นี้ ได้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไป
ในทางที่ดีหลายเรื่อง

เกือบจะกล่าวได้ว่า ดีขึ้นทันตาเห็นเหมือน
พลิกหน้ามือเป็นหลังมือ

นอกจากนั้น ผู้บริหารของกรมบัญชี
กลางในปัจจุบัน ก็มีใจกว้าง

พร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นและข้อ
เสนอแนะต่าง ๆ และพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยน
แปลงให้ดีขึ้น

สิ่งที่กล่าวมาแล้วนี้ ผู้บริหารของ
กรมบัญชีกลางเอง อาจจะยังไม่ทราบ

ก็ขอถือโอกาสนี้เสนอแนะด้วย

นอกจากจะทำให้งานของทางราชการ
จะรวดเร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นแล้ว

ยังเป็นการสนับสนุนนโยบายของรัฐบาล
ในเรื่องมาตรการกำหนดขนาดกำลังคนภาค
รัฐอีกด้วย

ที่นี้ ส.กพ.

ชั้นที่ 32

“เมื่อไม่กล้าใจ ความกล้าใจก็จะค่อย ๆ เลือนหายไปจากใจเอง” บทเรียนในการฝ่าข้ามอุปสรรคสิ่งกีดขวางนี้เป็นข้อคิดจากหนังสือพัฒนาตนเองแบบเซน ที่เขียนโดย เหลียวหันจวีซือ และแปลโดย สมจิตร พุสกุล หายกล้าใจแล้วมาเพิ่มเติมปัญญา กันต่อเลยนะคะ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยสู่ปี 2000

เมื่อวันที่ 18 มกราคม 2538 นี้ สมาคมรัฐประศาสนศาสตร์แห่งประเทศไทย ได้จัดการประชุมทางวิชาการประจำปีของสมาคมฯ ขึ้นในการประชุมครั้งนี้ได้มีการนำเสนอเอกสารของ ดร.ทศพร ศิริสัมพันธ์ อาจารย์คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่อง “ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยสู่ปี 2000 : การพัฒนาคุณภาพการเพิ่มผลผลิตและการวัดประสิทธิผล” สรุปได้ว่า

การบริหารราชการแผ่นดินในอนาคตของประเทศไทยจะต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวทางและวิธีการบริหารงานจากเดิมที่อาศัยกฎระเบียบเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานและมุ่งแก้ปัญหาเฉพาะหน้าสู่การจัดการภาครัฐที่มี

ประสิทธิผล ยึดถือผลสำเร็จเป็นหลักในการดำเนินงาน พยายามตอบสนองและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าผู้รับบริการ เพิ่มผลผลิตและคุณภาพของผลงานอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการแข่งขัน หารายได้ในกรณีที่เป็นไปได้ โดยสรุปองค์ประกอบสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ คือ การพัฒนาคุณภาพ การเพิ่มผลผลิตและการวัดประสิทธิผลของการดำเนินงาน ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบดังนี้

● การพัฒนาคุณภาพ หน่วยงานต่างๆ ต้องให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าเป็นอันดับแรก เพื่อนำมาออกแบบและพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการให้บริการ โดยต้อง

ทำอย่างจริงจังต่อเนื่อง และในกรณีที่เป็นไปได้ ควรให้ลูกค้ามีทางเลือกที่จะใช้บริการจากหน่วยราชการหรือแหล่งให้บริการอื่น ๆ เช่น บริษัทเอกชน องค์การพัฒนาเอกชน เป็นต้น ได้ด้วยการพัฒนาคุณภาพมีกลยุทธ์ดังนี้

- กำหนดให้ทุกหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการให้บริการสาธารณะจัดทำแผนการให้บริการแก่ลูกค้า

- เปิดโอกาสให้ภาคเอกชนหรือองค์กรพัฒนาเอกชนเข้ามารับช่วงดำเนินงานบางส่วนหรือทั้งหมด โดยให้หน่วยงานที่รับผิดชอบในการให้บริการสาธารณะทุกหน่วยจัดทำแผนการแปรรูปการดำเนินงาน (privatization plan) ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

- รัฐบาลจะต้องจัดตั้งหน่วยงานอิสระ เพื่อให้คำปรึกษาแนะนำแก่หน่วยงานราชการต่าง ๆ เกี่ยวกับการแปรรูปการดำเนินงาน การกำหนดหลักเกณฑ์ การตรวจสอบความถูกต้องและเป็นธรรมในการกำหนดค่าบริการหรือค่าธรรมเนียมต่าง ๆ

● การเพิ่มผลผลิต การเพิ่มผลผลิตอาจทำได้หลายวิธี เช่น การลดต้นทุนค่าใช้จ่าย และการสูญเสีย การเพิ่มยอดผลิตผลเป็นต้น ปัญหาที่ทำให้หน่วยราชการไม่สนใจในการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายพบว่าเนื่องจากหน่วยงานทำหน้าที่เป็นเพียงผู้จ่ายเงินไม่ต้องรับผิดชอบกับการหารายได้หรือทำกำไรเพื่อความอยู่รอด และหากมีเงินเหลือจ่ายส่งคืนกระทรวงการคลัง อาจกลายเป็นผลเสียทำให้ถูกตัดทอนงบประมาณในปีต่อไปก็ได้ กลยุทธ์ในเรื่องนี้ ดร.ทศพร กล่าวว่าจะปฏิบัติ ดังนี้คือ

- สร้างระบบวัดผลการดำเนินงาน เพื่อตรวจสอบและจัดอันดับหน่วยราชการในด้านต่าง ๆ เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า การเพิ่มผลผลิต เป็นต้น

- สร้างระบบจูงใจและให้รางวัลตอบแทนแก่หน่วยราชการที่มีผลงานในระดับดีมาก และระดับดี โดยเปิดโอกาสให้ใช้โครงสร้างระบบการบริหารใหม่ที่ต่างจากปัจจุบัน จ่ายค่าตอบแทนเจ้าหน้าที่ด้วยตนเอง รวมทั้งได้รับการผ่อนปรนให้ออกกฎระเบียบได้ด้วยตนเอง



- รัฐบาลจะต้องจัดตั้งหน่วยงานอิสระ เพื่อจัดวางระบบการวัดผลการดำเนินงาน ตรวจสอบข้อตกลงว่าด้วยผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งออกแบบโครงสร้างระบบการบริหารใหม่

- สนับสนุนให้หน่วยราชการต่าง ๆ ทำการริเริ่มจริงจัง กระบวนการดำเนินงาน โดยเน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจสู่ระดับปฏิบัติการ ลดสายการบังคับบัญชา จัดองค์การให้มีขนาดที่เหมาะสม และนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต

- กำหนดให้หน่วยราชการต่าง ๆ จัดทำแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรควบคู่ไปกับการพัฒนางานและองค์การอย่างเป็นระบบ

- ส่งเสริมให้แต่ละหน่วยงานพิจารณาความเป็นไปได้ในการประกอบรัฐพาณิชย์มากขึ้น เพื่อหารายได้พิเศษเพิ่มเติมจากงบประมาณแผ่นดิน และยอมให้ใช้เงินรายได้ส่วนนี้เพื่อการลงทุนพัฒนาบุคลากรและองค์การ โดยควรแยกส่วนดังกล่าวมาดำเนินการเป็นอิสระในลักษณะศูนย์กำไร

● การวัดประสิทธิผลในการดำเนินงาน ประสิทธิภาพหมายถึงการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ปัญหาสำคัญในการวัดถึงผลสำเร็จของงาน คือ การติดยึดในกฎระเบียบและนำเอากฎระเบียบมาเป็นจุดมุ่งหมายในการดำเนินงาน ดังจะเห็นได้จากค่านิยมที่ว่าคนเก่งคือคนที่แม่นในกฎระเบียบ และระบบการสอบคัดเลือกและเลื่อนขั้นและตำแหน่งของหน่วยงานต่าง ๆ เน้นการสอบความรู้ในกฎระเบียบ ตลอดจนการจัดสรรงบประมาณเป็นแบบต้อยอดขาด การพิจารณาถึงผลสำเร็จของการใช้จ่ายเงินงบประมาณ

ประมาณ กลยุทธ์ในเรื่องการวัดประสิทธิผลการดำเนินงาน ดร.ทศพร ชี้นะว่า

- ควรกำหนดให้หน่วยงานต่าง ๆ จัดทำแผนกลยุทธ์ กำหนดทิศทางการดำเนินงาน ภารกิจและวัตถุประสงค์ตลอดจนแนวทางการดำเนินงานในอนาคตให้ชัดเจน

- ปรับปรุงกระบวนการวิเคราะห์และจัดสรรงบประมาณให้ยึดผลลัพธ์เป็นหลัก โดยต้องมีระบบติดตามประเมินผลอย่างจริงจังด้วย

- ควรโอนย้ายสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินไปสังกัดฝ่ายนิติบัญญัติ และปรับเปลี่ยนบทบาทให้ตรวจสอบแผนงานและโครงการมากกว่าการตรวจสอบทางการเงินและความถูกต้อง เพื่อเป็นกลไกของฝ่ายนิติบัญญัติในการตรวจสอบผลการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร

- ควรมีการกำหนดพระราชบัญญัติว่าด้วยการตรวจสอบผลการดำเนินงานของรัฐบาล เพื่อเป็นเงื่อนไขให้ทุกส่วนราชการจะต้องกำกับ ติดตามและประเมินผลแผนงานและโครงการ

สรุปว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการให้สามารถต่อสู้เพื่อพัฒนาคุณภาพเพิ่มผลผลิต และมีประสิทธิผลได้นั้นจะต้องมีการกระจายอำนาจให้แต่ละหน่วยงานมีความเป็นอิสระ คล่องตัวในการดำเนินงานมากขึ้น สามารถจัดระบบบริหารงานภายในได้เอง หรือมีทางเลือกมากกว่าในปัจจุบัน หากหน่วยงานนั้นมีผลงานอยู่ในระดับดีหรือดีมาก ซึ่งหมายความว่าระบบราชการในอนาคตจะมีหลากหลายรูปแบบมากขึ้น อันจะทำให้หน่วยงานสามารถตอบสนองกับสภาพแวดล้อมที่มีความแตกต่างและซับซ้อนมากขึ้นได้ โดยประเด็นสำคัญที่จะทำให้ยุทธศาสตร์ดังกล่าวสามารถ

นำไปปฏิบัติได้จริงอยู่ที่ความจริงจังของรัฐบาลที่จะสนับสนุนให้มีการแก้ไขกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง การยินยอมให้หน่วยงานดำเนินรัฐพาณิชย์ได้เพื่อเสริมงบประมาณแผ่นดิน การอนุญาตให้หน่วยงานต่าง ๆ กั้นเงินรายได้หรืองบประมาณเหลือจ่ายไว้ใช้ลงทุนพัฒนาเทคโนโลยีและทรัพยากรบุคคลได้โดยไม่ต้องนำส่งคลัง นอกจากนี้องค์กรที่จะรับภารกิจหน้าที่ในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์จะต้องถูกจัดตั้งขึ้นอย่างถาวร มีความเป็นอิสระ ได้รับอานัติและทรัพยากรที่เพียงพอต่อเนื้ออีกด้วย

แม้เงื่อนไขจะมีมากมาย แต่ก็น่าจะเริ่มต้นกันได้เนะคะ
รีเอ็นจิเนียริง

อาหารสมองอีกเรื่องที่ได้เก็บตกมาเล่าต่อ คือเรื่องการรีเอ็นจิเนียริงหรือแปลว่าการยกเครื่ององค์กร สืบเนื่องจากเมื่อปลายเดือนมกราคมที่ผ่านมา ดร.ไมเคิล แอมเมอร์ ผู้เขียนหนังสือ Re-engineering the Corporation ซึ่งเป็นแนวคิดในการบริหารงานสมัยใหม่ที่มีผู้สนใจทั่วโลก ได้มาเยี่ยมชมเยือนเมืองไทยและได้กล่าวในงานสัมมนาเรื่อง **“Re-engineering : The Leadership and Implementation Perspective”** ที่ศูนย์การประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ว่าปัจจุบันเศรษฐกิจไทยมาถึงรอยต่อสำคัญระหว่างเศรษฐกิจแบบเดิมและโลกยุคใหม่ที่มีการแข่งขันสูง จึงจำเป็นต้องมีวิธีการใหม่คือการรีเอ็นจิเนียริงเข้ามารองรับการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดโลกได้

ความหมายของรีเอ็นจิเนียริงนั้น ดร. แอมเมอร์ ให้คำจำกัดความว่าหมายถึง การคิดและการออกแบบในระดับเบื้องต้น เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคน

ผู้บริหารต้องสัมพันธ์ในอดีตให้หมดโดยเฉพาะความสำเร็จที่ผ่านมา สิ่งเดียวที่ผู้บริหารต้องทำคือมองไปข้างหน้าและดำเนินการต่าง ๆ อย่างกล้าหาญเท่านั้น

สิ่งสำคัญของแนวคิดนี้คือรีเอ็นจิเนียริงต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติ ทั้งวิธีการทำงาน อัตราค่าตอบแทน รูปแบบการทำงานที่เน้นการทำงานเป็นทีม ทำให้เกิดงานใหม่ขึ้นมา ซึ่งเรื่องนี้ต้องดำเนินการโดยเร็วในระยะเวลาอันสั้น มีการฝึกอบรมและสร้างแรงกระตุ้นในการพัฒนาคน

จุดเน้นสำหรับผู้บริหารในองค์กรที่มีการรีเอ็นจิเนียริงคือ ต้องมีการปรับบทบาทของผู้บริหารจากเดิมที่ทำหน้าที่กำกับ ดูแล มอบหมายงานมาเป็นผู้ให้คำแนะนำสนับสนุน ซึ่งจะช่วยให้ลดจำนวนผู้บริหารระดับสูงลงได้

ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของการรีเอ็นจิเนียริงคือ คน ดร. แอมเมอร์ ได้สรุปถึงคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องมีในกระบวนการนี้ไว้ว่าต้อง

- มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
- สามารถสื่อสารทำความเข้าใจเรื่องที่จะดำเนินการได้ สามารถทำงานเป็นทีมได้
- แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างดี
- มีความยืดหยุ่น
- สุดท้ายคือต้องให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอันดับแรก และต้องพร้อมที่จะทำงานอย่างมีอิสระได้ด้วย

สำหรับกลไกที่สำคัญที่สุดของการเริ่มต้นการรีเอ็นจิเนียริง ผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติคือ

- มีลักษณะเป็นผู้นำ มีความรู้ดี เข้าใจกระบวนการและความหมายของรีเอ็นจิเนียริง

● ต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกคนเชื่อมั่นว่าการริเริ่มจริงเป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีและจำเป็นต้องทำ

● ต้องสื่อสารให้เกิดฉันทานุมัติ และความร่วมมือกันในระดับผู้บริหาร

● ต้องแสดงให้เห็นว่าหากเกิดความผิดพลาดจะต้องมีทางออกเสมอ

● จะต้องรู้จักนำคนที่ดีที่สุดในองค์กรมาทำงานอย่าดึงคนว่างงานมาทำงาน

● ต้องมีเทคนิคในการกระตุ้นบุคลากรในช่วงแรกของการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนั้นเจ้าของดำริริเริ่มจริงได้ย้าว่าผู้บริหารต้องยอมรับว่ากระบวนการนี้ต้องมีกระแสการต่อต้านจากพนักงานที่กลัวการเปลี่ยนแปลงหรือผู้ที่เสียประโยชน์ ซึ่งเรื่องนี้ไม่เป็นปัญหา แต่ปัญหาจะอยู่ที่ผู้บริหารไม่สามารถจัดการกับการต่อต้านนั้นได้มากกว่าพบกันอีกครั้งฉบับหน้า สวัสดีค่ะ



คุณทุ่มเทหลายสิ่ง.... เพื่อทำให้คำสัญญาเป็นจริง

สัญญาที่ทำไว้กับใจสมพร
เป็นสิ่งที่ไม่ให้อุจฉานใจ
สัญญาของพระเป็นเจ้าตลอดไป

พระสมพรและสมพรดี คู่สมรส ๒๐
ปี สืบเนื่องที่วัดเทพนิมิต
วัดบึงสามพัน อ.บึงสามพัน จ.บึงสามพัน
พระสมพรดี อายุ ๓๕ ปี
สมพรดี อายุ ๓๕ ปี
พระสมพรดี อายุ ๓๕ ปี
พระสมพรดี อายุ ๓๕ ปี
พระสมพรดี อายุ ๓๕ ปี
พระสมพรดี อายุ ๓๕ ปี
พระสมพรดี อายุ ๓๕ ปี
พระสมพรดี อายุ ๓๕ ปี

 วิทยาลัยสงฆ์พุทธมณฑล
ศึกษาศาสตร์สงฆ์